



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA

Departamento de Administração / DA

**QUALIDADE EM SERVIÇOS: Uma análise da percepção dos clientes  
quanto aos serviços prestados pela Atlântica Service no estado da Paraíba.**

KATIANE LANUZA DA SILVA OLIVEIRA

João Pessoa

Maio, 2017

KATIANE LANUZA DA SILVA OLIVEIRA

## **QUALIDADE EM SERVIÇOS**

**Uma análise da percepção dos clientes quanto aos serviços prestados pela  
Atlântica Service no estado da Paraíba**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professora Orientadora:** Dra. Kátia Virgínia Ayres

João Pessoa

Maio, 2017

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

O48q Oliveira, Katiane Lanuza da Silva.

Qualidade em Serviços: Uma análise da percepção dos clientes quanto aos serviços prestados pela Atlântica Service no estado da Paraíba. / Katiane Lanuza da Silva Oliveira. – João Pessoa, 2017.

84f.: il.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kátia Virgínia Ayres.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Qualidade em serviços. 2. SERVQUAL. 3. Microempresa. 4.

Prestação de serviço. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

## **Folha de Aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Katiane Lanuza da Silva Oliveira

Trabalho: Qualidade em Serviços: Uma análise da percepção dos clientes quanto aos serviços prestados pela Atlântica Service no estado da Paraíba.

Área da pesquisa: Gestão da Qualidade.

Data de aprovação:

## **Banca examinadora**

---

Orientadora

Prof<sup>a</sup> Dra. Kátia Virginia Ayres

---

Membro 1 (obrigatório)

Prof<sup>a</sup> Dra. Célia Zago

Com amor e gratidão, dedico este trabalho aos meus pais Luiz Oliveira e Katia Lanuza, e ao meu marido, Ed Jefferson, que são o meu apoio e conforto ao longo da vida.

## **Agradecimentos**

A Deus, pelo dom da vida e por jamais me abandonar.

A minha família: pais, irmãos e marido por tornarem possível a realização deste sonho.

Aos meus tios, em especial Walmir Rufino, Neralucia e João Alves que foram essenciais para que eu me tornasse a estudante que sou hoje, pois seu apoio e amor incondicionais permitiram que eu trilhasse o caminho da educação até aqui.

A minha orientadora, a Professora Dra. Kátia Ayres, que me acolheu, me inspirou e me incentivou por toda a nossa caminhada juntas e sempre me transmitiu a segurança que eu precisava para a conclusão desta pesquisa.

A minha amiga, irmã de vida, Flavia Carvalho por jamais duvidar da minha capacidade, por se orgulhar, genuinamente, de todas as minhas conquistas e por me incentivar a continuar diante de todas as dificuldades. Aos amigos Renato Barcelos e Levi Coelho, por todo companheirismo ao longo dos anos.

As minhas amadas amigas Jessyka Hellen e Thayana Felix, pela amizade e companheirismo de sempre que fizeram os meus dias mais leves e cheios de amor.

Ao meu ombro amigo em momentos diversos, Douglas Santos, por me escutar e me guiar nos momentos mais difíceis.

Às minhas companheiras de jornada, aquelas que faziam os dias mais felizes, a rotina menos cansativa e nunca mediram esforços para me ajudar: Tatiana Brilhante, Luziane Lima, Izabelly Maiana e Jessica Nogueira. Minha eterna gratidão, sem vocês não seria possível!

*“Não é sobre chegar no topo do mundo e saber que venceu. É sobre escalar e sentir que o caminho te fortaleceu. ”*

*(Ana Vilela)*

## **Resumo**

OLIVEIRA, Katiane Lanuza da Silva. Qualidade em Serviços: Uma análise da percepção dos clientes quanto aos serviços prestados pela Atlântica Service no estado da Paraíba. Orientadora: Profa. Kátia Virgínia Ayres. João Pessoa: UFPB/DA 2016. 2 p. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração).

O setor de serviços é crescente e cada vez mais importante no Brasil e ao redor do mundo. A alta competição e a rapidez das informações trazem a necessidade da melhoria contínua e da busca pela qualidade na prestação de serviços. Pensando nisso, a presente pesquisa tem como objetivo analisar, a partir da percepção do cliente, a qualidade dos serviços prestados pela Atlântica Service, microempresa paraibana, com atuação na região metropolitana de João Pessoa e na cidade de Campina Grande, no agreste paraibano, onde presta serviços de assistência 24 horas as maiores seguradoras do Brasil. Através de uma adaptação do modelo teórico das cinco falhas, desenvolvido por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985), foi elaborado questionário com a finalidade de obter dados que traduzissem as expectativas dos clientes em relação aos serviços assistência 24 horas bem como a percepção acerca dos serviços realizados pela Atlântica Service. Os resultados obtidos pela pesquisa apontam a necessidade de intervenções de curto, médio e longo prazo. Os principais pontos de melhoria foram identificados como sendo o conhecimento técnico dos prestadores de serviço bem como o modo de interação entre prestador e segurado, que muitas vezes apresenta ruídos na comunicação impulsionados pela falta de zelo com os diversos aspectos do serviço. Como principais sugestões à organização, foram apontadas medidas voltadas para a motivação e melhoria técnica dos prestadores, que se encontram na linha de frente dos serviços e carregam o nome e a reputação da empresa.

Palavras-chave: Qualidade em Serviços, SERVQUAL, microempresa, prestação de serviços



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico de controle .....	23
Figura 2 - Ciclo PDCA .....	23
Figura 3 - Diagrama da Trilogia da Qualidade (Trilogia de Juran) .....	27
Figura 4 - Ciclo produtivo .....	28
Figura 5 - Estrutura básica de um diagrama de Ishikawa .....	30
Figura 6 - Ferramentas de Gestão da Qualidade e ciclo PDCA .....	35
Figura 7 - Ciclo de Serviço .....	37
Figura 8 - Tipologia de serviços com base no volume de consumidores e customização .....	38
Figura 9 - Correspondência entre as dimensões SERVQUAL e as dez dimensões originais ..	43
Figura 10 - Os cinco GAPS da escala SERVQUAL .....	45
Figura 11 - Organograma Atlântica Service .....	56
Figura 12 -Funcionograma Atlântica Service .....	57
Figura 13 - Mapeamento processo de prestação do serviço da Atlântica Service .....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégias adotadas em resposta à evolução do mercado .....	19
Quadro 2 - As Eras da Qualidade .....	21
Quadro 3 - 14 pontos de Deming.....	25
Quadro 4 - Os três processos universais de gerenciamento para a qualidade .....	26
Quadro 5 - Os 14 pontos de Crosby .....	29
Quadro 6 - Classificação das técnicas de controle estatístico .....	31
Quadro 7 - Abordagens da Qualidade .....	31
Quadro 8 - Classificação das ferramentas da Qualidade .....	33
Quadro 9 - As sete ferramentas básicas da Qualidade .....	34
Quadro 10 – Ferramentas gerenciais da Qualidade.....	36
Quadro 11 - Características da Qualidade no ambiente de serviços .....	39
Quadro 12 - Dimensões da Qualidade.....	41
Quadro 13 - Número de ordens de serviço atendidas pela Atlântica Service.....	50
Quadro 14 - Mudanças no questionário piloto .....	53
Quadro 15 - Serviços oferecidos pela Atlântica Service .....	57
Quadro 16 - Resultado da comparação entre expectativas e percepções .....	64
Quadro 17 - Classificação geral das afirmações.....	66

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Número de ordens de serviço atendidas.....	51
Gráfico 2 – Idade dos clientes .....	61
Gráfico 3 - Sexo dos clientes .....	61
Gráfico 4 - Seguradoras com as quais os clientes possuem vínculo. ....	62
Gráfico 5 - Tempo que os clientes possuem seguro .....	62
Gráfico 6 - Tipos de seguros dos clientes .....	63

## SUMÁRIO

1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	13
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
2.1	OBJETIVO GERAL:.....	17
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	17
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
3.1	GESTÃO DA QUALIDADE.....	18
3.2	AS ERAS DA QUALIDADE .....	21
3.3	OS GURUS DA QUALIDADE.....	22
3.3.1	Walter A. Shewhart.....	22
3.3.2	William Edwards Deming.....	24
3.3.3	Joseph Moses Juran.....	26
3.3.4	Armand Feigenbaum.....	27
3.3.5	Philip B. Crosby.....	29
3.3.6	Kaoru Ishikawa.....	30
3.3.7	David Garvin.....	31
3.4	FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	32
3.4.1	As ferramentas básicas da qualidade.....	34
3.4.2	As sete ferramentas gerenciais da qualidade.....	35
3.5	SERVIÇOS.....	36
3.6	GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	39
3.7	AValiação DA QUALIDADE.....	41
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>46</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	46
4.2	TERRENO DA PESQUISA.....	47
4.2.1	Histórico da empresa.....	47
4.2.2	Mercado.....	48
4.3	UNIVERSO E AMOSTRA.....	50
4.4	INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	51
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
5.1	PERFIL DA ORGANIZAÇÃO.....	55
5.1.1	Estrutura organizacional e funcional.....	56
5.1.2	Serviços Oferecidos.....	57
5.2	PERFIL DA AMOSTRA.....	60
5.3	DETERMINAÇÃO DO GAP 5: FALHA ENTRE A PERCEPÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO E A EXPECTATIVA DO SERVIÇO ESPERADO.....	64

5.4 SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO.....	68
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), o Produto Interno Bruto (PIB) do país foi de 6,3 trilhões, sendo o setor de serviços responsável pelo montante de 3,9 bilhões. Em 2016, conforme o (CAGED), do Ministério do Trabalho e Emprego, o setor foi responsável por pouco mais 40% das admissões no país, aproximadamente 6 milhões.

Dada à importância econômica e social da prestação de serviços, Paladini e Bridi (2013, p. 1) afirmam que “[...] a prestação de serviços surge tanto como uma resposta às novas exigências de mercado como oportunidades a aproveitar. E, mais que isso: como uma forma de diferenciar produtos em mercados cada vez mais competitivos. ”

Fatores como a globalização, a queda de barreiras comerciais, a facilidade na aquisição de bens e de serviços em qualquer parte do planeta, as ampliações da oferta de produtos de todos os tipos começaram a criar, para as empresas, uma visão nova em seu ambiente de operação: o fantasma da concorrência (PALADINI; BRIDI, 2013, p. 3).

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 12-14) afirmam que, no fim do século XX, as empresas perceberam que o investimento no setor de serviços e no aprimoramento da qualidade dos serviços poderia trazer vantagens competitivas. Um trabalho patrocinado pelo *Marketing Science Institute* indica que as estratégias voltadas para a satisfação do cliente e qualidade em serviços podem ser mais lucrativas que as estratégias baseadas na redução de custos, por exemplo.

Os referidos autores definem ainda que há quatro aspectos principais ditos responsáveis pela competição no setor de serviços:

- Serviço diferenciado exemplar – Diz respeito à reputação de oferecer serviços diferenciados, exclusivos.
- Serviços inovadores – Baseados em inovação e tecnologia no seu setor de atuação, com foco em atingir ou manter-se na liderança.
- Serviços com valor agregado – As empresas percebem que devem variar o mix oferecido ao cliente, agregando serviços à atividade de venda.
- Serviços como cultura diferenciada – A organização trata de recrutar os melhores profissionais da área e adquire vantagem competitiva se tornando o

melhor empregador e o melhor prestador de serviço.

Nesse contexto, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 20) definem que “um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor” e, com o mesmo sentido, Paladini e Bridi (2013, p. 13) descrevem os serviços como bens intangíveis que se caracterizam pelas ações produzidas por prestadores específicos, com a finalidade de atender a uma solicitação específica.

Desse modo, o produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não, conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa e com momento do contato, chamado de **momento da verdade**, termo que, segundo Las casas (2008):

[...] foi popularizado por Jan Carlzon, presidente da SAS, empresa de aviação da Escandinávia, que dizia que a prestação de serviços é o resultado da soma de todos os momentos da verdade de um cliente com a empresa. São os momentos em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão de qualidade de seus serviços. Qualquer contato de um indivíduo com a organização e que forma alguma impressão é considerado um momento da verdade (LAS CASAS, 2008, p. 15).

Assim, segundo o autor citado, é necessário observar que o serviço possui dois componentes de qualidade: o serviço propriamente dito e a forma como o cliente o percebe. A satisfação do cliente se dará quando os resultados se igualarem ou superarem (encantamento) as expectativas.

Nesse sentido, Zeithaml, Parasunaran e Berry (2014, p. 21-22) destacam que a avaliação da qualidade de um serviço é mais complicada que a de um produto tangível, como um DVD. Os critérios de avaliação de prestação de um serviço são diversos e muitas vezes subjetivos. O cliente não pondera somente sobre o produto final, mas sobre todo o processo de produção e entrega, seus produtores, e qualquer outro critério definido por ele. Sendo assim, a percepção da qualidade em serviço é o resultado da comparação entre a expectativa e o que é de fato entregue a ele.

Os autores acima propuseram em 1985 um modelo de Avaliação de Qualidade em Serviços (SERVQUAL) baseado na mensuração de *GAPs* ou falhas entre expectativa e percepção. O modelo, composto por cinco *gaps*, apresenta o *GAP 5* como o responsável pela falha entre a percepção e a expectativa do cliente com relação ao serviço prestado. Portanto, a pesquisa foi baseada na mensuração e avaliação do *GAP 5*, que será melhor detalhado no item

3.7.

Portanto, diante do exposto, pretende-se neste estudo, responder a seguinte questão:  
**Como é percebida pelo cliente a qualidade dos serviços prestados pela Atlântica Service?**

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Uma correta gestão da qualidade dos serviços será a responsável por produzir um pacote de valor que gere níveis de satisfação que garantam que o cliente fique fidelizado. (CORRÊA; CAON, 2012).

Ao longo dos tempos, a qualidade foi ganhando importância sob o aspecto do processo gerencial que sempre reagia às pressões de mudanças e fatores críticos na história. O exemplo da globalização denota muito bem esse fato em relação à abertura dos mercados, à facilidade de informação e ampliação da concorrência. Tudo isso forçou mudanças nos padrões. Nesse contexto, a qualidade deixou de ser opção e passou a ser essencial para a criação de diferenciais (PALADINI, 2009, p. 6).

A satisfação do cliente se dá quando ele avalia que o serviço atendeu às suas expectativas, necessidades e a insatisfação quando estas não são atendidas. Apesar das definições, os autores deixam claro que a satisfação é uma característica dinâmica, que pode ser influenciada por diversos fatores e sofre mudanças ao longo do ciclo do serviço (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, p. 79).

O presente estudo foi realizado na Atlântica Comércio e Serviços LTDA (Atlântica Service) e foi escolhida por ser a pesquisadora uma das sócias. A Atlântica Service é 100% paraibana que atua como terceirizadora de serviços classificados como: linha básica (eletricista, encanador e etc.), linha branca (geladeira, fogão, máquina de lavar e etc.) e serviços automotivos (socorro mecânico e pane seca) para as maiores seguradoras do Brasil, em algumas delas de forma exclusiva dentro do estado. Hoje, a empresa atende aproximadamente 130 serviços por semana e pôde fornecer amostra representativa para a pesquisa.

Houve, por parte da pesquisadora, total acesso aos dados necessários para a pesquisa bem como às instalações, funcionários e rotina da empresa, levando em consideração que este é o seu local de trabalho e já existe uma compreensão de todo o funcionamento da empresa, inclusive com domínio dos sistemas e processos adotados.

A gestão da qualidade está condicionada ao planejamento e a gestão. Para que a tomada



de decisão tenha risco mínimo, torna-se necessária a análise antecipada do maior número possível de variáveis em diferentes cenários. O planejamento permite que decisões sobre a qualidade sejam tomadas antes do surgimento de problemas no processo produtivo e antes do impacto negativo no mercado. O planejamento pode ainda aumentar a produtividade, agregar valor ao serviço e ampliar a capacidade competitiva da empresa (PALADINI, 2009, p. 123).

Embora muitos estudos estejam sendo realizados para conhecer a opinião dos clientes de serviços, não foram localizados estudos voltados para o levantamento de opinião de clientes do citado ramo.

Portanto, o presente estudo se torna relevante não só por se tratar de uma investigação em um ramo pouco explorado (seguros), que poderá apresentar novos entendimentos sobre o mercado, mas trará, sobretudo, para a organização, o conhecimento sobre o seu processo produtivo e poderá apontar pontos positivos e oportunidades de melhoria em seus processos.

O fato de conhecer o seu processo produtivo e as expectativas do cliente, dará à organização a vantagem de poder adaptar os seus serviços às necessidades do seu cliente, adotando práticas de melhoria contínua, visando atingir a excelência na prestação dos serviços.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL:**

Analisar, a partir da percepção cliente, a qualidade dos serviços prestados pela Atlântica Service.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Levantar a percepção do cliente com relação aos serviços prestados;
- Identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria em relação aos serviços;
- Sugerir ferramentas de planejamento e controle da qualidade, se necessário;

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, serão apresentados conceitos e teorias necessários para a formação do embasamento teórico necessário à compreensão desta pesquisa. Parte-se de uma revisão da literatura baseada nos seguintes tópicos: Gestão da Qualidade, As Eras da Qualidade, Os Gurus da Qualidade, Ferramentas da Qualidade, Qualidade em serviços e Abordagens da Qualidade.

#### **3.1 GESTÃO DA QUALIDADE**

Os conceitos de qualidade são dinâmicos, se adaptam ao momento do mercado e às exigências dos consumidores. Essa dependência faz o conceito de qualidade mudar rapidamente e, geralmente, é definido por pessoas e organizações que levam em consideração o que chamam de inovação (PALADINI, 2009).

Maximiano (2012 p. 158), destaca que o enfoque na qualidade se deu de forma a resolver problemas de uniformidade e padronização para os engenheiros do século XX. Partindo desse ponto, a administração da qualidade passou por etapas desde o controle estatístico da qualidade até a atual Gestão da Qualidade Total.

Para Carvalho e Paladini (2012, p. 2) o conceito de qualidade pode ser interpretado de diversas formas a depender do ambiente produtivo em que for aplicado. Até a Revolução Industrial, o foco da qualidade era no produto que, de forma artesanal, era produzido para satisfazer a necessidade individual de cada cliente, numa espécie de customização. A revolução industrial trouxe consigo a produção em massa, a linha de montagem, e a figura do inspetor que era responsável pela qualidade dos produtos.

Os gerentes desejam que suas empresas sejam líderes em qualidade e competitivas a custos baixos. Esses desejos não mudaram no decorrer da história. A mudança ocorreu nas estratégias utilizadas para gerenciar para a qualidade (JURAN, 1995).

Diante da evolução do mercado e do conceito de qualidade, o quadro 1 apresenta as estratégias adotadas para a adaptação do gerenciamento da qualidade às condições evolutivas do mercado e das relações com o consumidor.

Quadro 1 - Estratégias adotadas em resposta à evolução do mercado

(continua)

Tipo de mercado	Estratégias de gerenciamento da qualidade
Mercados locais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inspeção realizada pelos consumidores nos mercados;</li> </ul>
Primeiros fabricantes (ainda em mercado local)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiança na técnica e reputação do artífice;</li> </ul>
Expansão do comércio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Especificação por amostragem;</li> <li>▪ Controles de exportação pela inspeção;</li> <li>▪ Garantias;</li> </ul>
As corporações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Especificações de materiais, processos, produtos, controles de exportação;</li> <li>▪ Auditorias;</li> </ul>
Revolução Industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Especificações escritas: mensurações, instrumentos, laboratórios de testes;</li> <li>▪ Extensão de inspeção;</li> <li>▪ Padronização.</li> </ul>
Taylor e Administração Científica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Departamentos Centrais de Inspeção;</li> </ul>
Século XX – aumento do consumo e complexidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Departamentos de Garantia de Qualidade;</li> <li>▪ Engenharia da Qualidade;</li> <li>▪ Ciclo PDCA</li> <li>▪ Controle Estatístico da Qualidade</li> </ul>
Segunda Guerra Mundial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treinamento em controle estatístico do processo.</li> </ul>
Pós-Segunda Guerra - A revolução japonesa da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo Japonês - <i>Company Wide Quality Control</i> (CWQC)</li> <li>▪ Altos gerentes pessoalmente responsáveis;</li> <li>▪ Treinamento no gerenciamento para a qualidade para todas as funções;</li> <li>▪ Círculos de controle da qualidade;</li> <li>▪ Estruturação das ferramentas da qualidade;</li> <li>▪ Criação da <i>Japan Union of Scientists and Engineers</i> (JUSE)</li> <li>▪ Melhoria contínua</li> </ul>
Pós-Segunda Guerra – A tentativa americana de resposta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Restringir Importações;</li> <li>▪ Diversas estratégias testadas sem sucesso.</li> <li>▪ <i>American Society for Quality Control</i> (ASQC)</li> <li>▪ Juran - Planejamento e apuração dos custos da qualidade;</li> </ul>

Quadro1 -Estratégias adotadas em resposta à evolução do mercado

(conclusão)

Tipo de mercado	Estratégias de gerenciamento da qualidade
Pós-Segunda Guerra – A tentativa americana de resposta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Feigenbaum - trata a qualidade de forma sistêmica pela primeira vez e formula o sistema de Controle da Qualidade Total;</li> <li>▪ Crosby - Programa Zero defeito</li> </ul>
Globalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Surgimento do modelo normativo ISO (<i>Internacional Organization for Standardization</i>) para a área de Gestão da Qualidade - a série 9000</li> <li>▪ A certificação passou a ser adotada como critério na escolha dos fornecedores;</li> </ul>
Gestão da Qualidade Moderna	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão por processos</li> <li>▪ Gestão por diretrizes</li> <li>▪ ISO 14000 - Gestão Ambiental</li> <li>▪ Resgate da importância do cliente;</li> <li>▪ Percepção da qualidade como vantagem competitiva</li> <li>▪ Programa Seis Sigma de Gestão da Qualidade</li> <li>▪ Sistemas de Gestão Integrados (SGI)</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Carvalho; Paladini, 2012 e Juran, 1995.

Acerca dos conceitos de qualidade e sua evolução, Carpinetti (2016, p. 11-12) assinala que a diversidade de percepção com relação à qualidade levou, ao longo dos anos, a alteração do foco das estratégias para o seu gerenciamento. Até 1950, o conceito de qualidade estava voltado ao produto e a sua produção, tendo como objetivo a perfeição técnica. Logo após, a compreensão de qualidade é ampliada para além dessa exatidão, atribuindo ao produto características capazes de torná-lo adequado ao uso e desse modo, gerar a satisfação do cliente. Nas últimas décadas, porém, satisfazer o cliente (conceito mais amplo) tem sido a percepção predominante no que diz respeito à conceituação de qualidade, indicando que esse deve ser, também, uma tendência futura.

Diante do progresso conceitual e estratégico da qualidade, Toledo *et al.* (2013) destacam que,

A qualidade necessária e/ou planejada para um produto (bem ou serviço) é obtida por meio de práticas associadas ao que se chama de Gestão da Qualidade. [...]. As atuais abordagens da gestão da qualidade são resultado natural da evolução dos objetivos, focos e métodos para a qualidade (TOLEDO *et al.*, 2013, p. 26).

### 3.2 AS ERAS DA QUALIDADE

O conceito de Qualidade está em constante evolução e, embora os modelos se complementem de forma atemporal, alguns autores classificam de maneira temporal a evolução da qualidade. David Garvin, por exemplo, divide o desenvolvimento da Qualidade em quatro Eras chamadas: Inspeção, Controle Estatístico da Qualidade ou do Processo, Garantia da Qualidade e Gestão Total da Qualidade ou Gerenciamento Estratégico da Qualidade (CARVALHO; PALADINI, 2012; TOLEDO *et al*, 2013).

O quadro 2 apresenta as principais características de cada Era da Qualidade, bem como seus pontos relevantes.

Quadro 2 - As Eras da Qualidade

(continua)

Era da Qualidade	Contexto	Ênfase da qualidade	Métodos
<b>Inspeção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décadas 1910, 1920 e 1930.</li> <li>• Primeira guerra mundial</li> <li>• Inspeção em todas as etapas do processo produtivo</li> <li>• Metrologia</li> <li>• Instrumentos de medição e verificação</li> </ul>	Uniformidade do produto.	Inspeção da produção e instrumentos de medição
<b>Controle estatístico da qualidade ou do processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Década de 1940 e 1950.</li> <li>• Desenvolvido por Shewhart</li> <li>• Impulsionado pela segunda guerra</li> <li>• Desenvolvimento e implantação de normas militares.</li> </ul>	Uniformidade do produto com menos inspeção.	Ferramentas e métodos da estatística.
<b>Garantia da qualidade ou gestão da qualidade.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décadas de 1960 e 1970</li> <li>• Quantificação dos custos da qualidade.</li> <li>• Controle total da qualidade – processos e setores integrados.</li> <li>• Programa zero defeito.</li> <li>• Relaciona a qualidade à níveis tático e operacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadeia de produção como um todo, desde o projeto até o mercado.</li> <li>• Contribuição de todos os grupos funcionais para impedir as falhas</li> </ul>	Programas e Sistemas

Quadro 2 – As Eras da Qualidade

(conclusão)

Era da Qualidade	Contexto	Ênfase da qualidade	Métodos
<b>Gestão total da qualidade ou gerenciamento estratégico da qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décadas de 1980 e 1990</li> <li>• Relaciona qualidade ao nível estratégico</li> <li>• Foco nas necessidades de mercado e no consumidor.</li> </ul>	Necessidades de mercado e do cliente.	Planejamento estratégico, envolvimento de toda a organização

Fonte: Adaptado de Carvalho; Paladini, 2012 e Toledo *et al*, 2013

Para Toledo *et al* (2013, p. 28-38), as Eras da Qualidade são fruto da evolução dos objetivos, métodos e focos da qualidade ao longo do tempo. A classificação proposta por Gavin tem início na década de 1920 no qual, por influência da indústria bélica, o foco era na inspeção e controle da qualidade de etapas do processo produtivo, bem como do seu produto final. Com o passar dos anos, a ênfase da qualidade foi se distanciando de medidas corretivas, ao final do processo, e caminhando para um controle mais eficaz a partir do planejamento estratégico, fazendo da Qualidade uma oportunidade de destaque junto à concorrência.

### 3.3 OS GURUS DA QUALIDADE

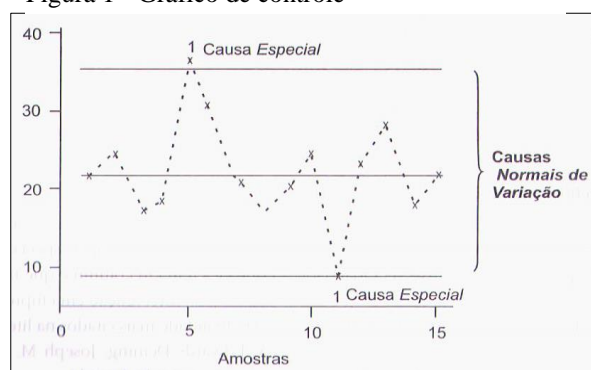
Neste tópico, serão apresentados os principais teóricos da Qualidade, suas ideias e contribuições.

#### 3.3.1 Walter A. Shewhart

De acordo com Carvalho e Paladini (2012, p. 10) Shewhart ficou conhecido como o pai do controle estatístico da qualidade por desenvolver os gráficos de controle (Figura 1) – uma das ferramentas de controle da qualidade mais usadas ainda nos dias de hoje. A ferramenta de fácil utilização analisava o resultado das inspeções (média) de uma produção dada como estável, a fim de distinguir entre as causas de variação comuns ao processo e as causas que deveriam ser investigadas.

O gráfico é composto basicamente de três linhas que delimitam os limites superior e inferior (limites de controle) bem como a média da variável em questão (linha central). Os valores dos limites de controle são colocados, tradicionalmente, numa distância de 3 desvios-

Figura 1 - Gráfico de controle

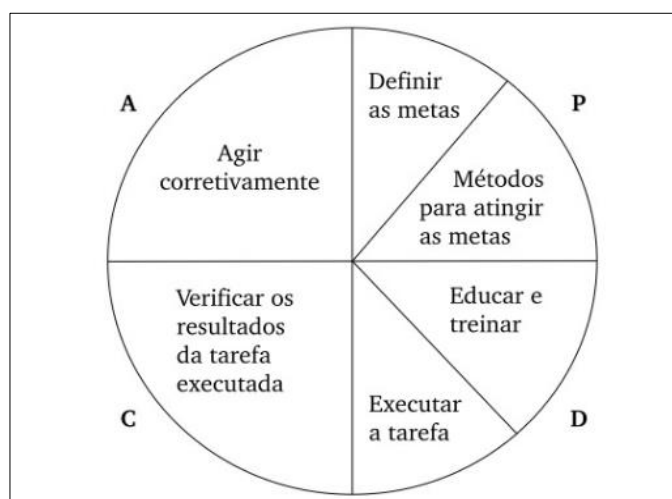


Fonte: Carvalho; Paladini (2012, p.10)

padrão da média, gerando uma área de análise bastante confortável e que evita falsos alarmes quanto à problemas na produção. Já os pontos no gráfico representam médias de amostras (retiradas periodicamente) de uma característica relevante ao processo produtivo, como peso, comprimento etc; e se estiverem localizados nas extremidades da área de análise, próximas ou sob os limites de controle ou mesmo fora deles, sinaliza a existência de uma causa especial (CARVALHO; PALADINI, 2012, p.236-238).

Shewhart também propôs o ciclo PDCA (Figura 2) - em português: **Planejar, Fazer, Checar e Agir** - que orienta a resolução de problemas, por meio dessas etapas, sob a perspectiva da melhoria contínua.

Figura 2 - Ciclo PDCA



Fonte: Carpinetti (2012, p. 39)

Blauth e Blauth (2012, p. 314-316) definem as atividades das etapas do ciclo PDCA, a que chamam de Ciclo PDCA Shewhart-Deming, da seguinte maneira:

- Atividades da etapa P – Planejar (*Plan*).



1. Diagnóstico da situação atual;
  2. Determinação da situação desejada;
  3. Identificação da lacuna (diferença entre a situação atual e a desejada);
  4. Plano de ação para eliminar a lacuna identificada.
- Atividades da etapa D – Fazer (*Do*)
    1. Implementação do plano de ação de forma experimental;
    2. Registrar resultados e fatos significativos para o sucesso do plano de ação.
  - Atividades da etapa C – Checar (*Check*)
    1. Comparar os resultados alcançados com a situação desejada;
    2. Analisar os resultados da implementação do plano de ação;
  - Atividades da etapa A – Agir (*Act*)
    1. Sendo a situação desejada não alcançada, estabelecer novos planos de ação visando eliminar a lacuna e a eliminação de efeitos secundários indesejados, se houver.
    2. Sendo a situação desejada alcançada, recomeçar o processo a fim de melhorar de forma contínua os resultados.

Os autores destacam ainda que o ciclo PDCA é usado para diversas aplicações como: projetos e processos, por exemplo, e assume, em cada uma delas, denominações particulares.

### 3.3.2 William Edwards Deming

Discípulo de Shewhart, Deming compartilhou interesses pelas ferramentas estatísticas aplicadas ao controle dos processos e pelo ciclo PDCA. Foi enviado pelas forças aliadas ao Japão no período de reconstrução pós-guerra (1947-1950) e participou da revolução da qualidade nas empresas japonesas (CARVALHO; PALADINI, 2012).

De acordo com Toledo *et al.* (2013, p. 43 e 44), Deming utilizou como base as diferenças das práticas de gestão e desempenho das indústrias americanas e japonesas para configurar a sua filosofia de gestão da qualidade estabelecendo 14 pontos, descritos no quadro 3, para instituir um Programa de Gestão da Qualidade efetivo. Acreditava ainda que o controle estatístico dos processos de cada ponto das organizações as tornava estáveis e desse modo, é possível a identificação da origem dos problemas como sendo uma causa especial (esporádica) ou uma causa comum (crônica). A identificação correta das causas torna mais eficiente o planejamento e a programação dos recursos.

Quadro 3 - 14 pontos de Deming

Os 14 pontos de Deming	
1)	Mantenha a constância de propósito no sentido de uma contínua melhoria de produtos e serviços, com o objetivo de tornar-se competitivo e perpetuar-se no mercado, gerando e mantendo empregos.
2)	Adote uma filosofia de trabalho moderna. Estamos em uma nova era econômica. Não aceite a convivência com atrasos, erros, materiais defeituosos e mão de obra inadequada, enfim, defeitos seus ou de terceiros, como se isso fosse inevitável. A administração ocidental deve despertar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança em direção à transformação.
3)	Termine com a dependência da inspeção em massa se quiser conquistar efetivamente a qualidade. Fundamente-se na Garantia da Qualidade do Processo, priorizando a internalização da qualidade no produto e durante o processo.
4)	Pare com a prática de fazer negócios apenas com base no preço. Em vez disso, procure focar na minimização do custo total do produto. Elimine fornecedores que não podem se qualificar com evidências da qualidade e na confiança.
5)	Antecipe-se acerca das consequências da falta de qualidade. Identifique problemas existentes ou que possam vir a ocorrer. Descubra suas causas e trate de eliminá-las.
6)	Institua métodos atualizados de treinamento no trabalho. O treinamento é um processo pelo qual cada supervisor ou gerente é responsável e como tal deve ser tratado.
7)	Introduza modernos métodos de supervisão. Crie condições para a realização adequada do trabalho. Institua lideranças.
8)	Afaste o medo. Crie um clima de confiança e respeito mútuo para que todos possam trabalhar de forma efetiva para melhoria da organização.
9)	Elimine as barreiras entre departamentos. Os funcionários dos diversos setores precisam trabalhar em equipe, tornando-se capazes de antecipar e solucionar problemas que possam vir a ocorrer durante a produção ou utilização dos produtos (bens e/ou serviços). Descubra e conheça seus clientes. Identifique e atenda às suas necessidades.
10)	Elimine metas numéricas, cartazes e slogans que apenas solicitam maiores níveis de produtividade e qualidade para os trabalhadores, sem indicar métodos ou ideias para atingi-los. Só estabeleça metas com a clara indicação do modo ou método para atingi-las.
11)	Não imponha padrões de trabalho inconsistentes. Use apenas os padrões numéricos como instrumentos para que todos tenham consciência de sua situação e do resultado de seu esforço.
12)	Remova as barreiras que não permitem aos empregados, de todos os setores, o justo direito de orgulhar-se do produto do seu trabalho. Motive-os e crie sinergia entre eles.
13)	Mantenha sua equipe atualizada. Faça com que todos estejam em dia com mudanças de modelo, estilo, materiais, métodos e, quando necessário, novas máquinas.
14)	Crie uma estrutura na alta administração que incentive todos os dias a prática dos 13 pontos anteriores. Faça com que todos na organização trabalhem para concretizar a transformação. A transformação é tarefa de todos.

Fonte: Adaptado de Toledo *et al*, 2013.

Carvalho e Paladini (2012, p. 26) destacam que Deming procurou, nesses 14 pontos, unir a sua visão estatística à prática japonesa de destaque à liderança para alcançar a mudança organizacional necessária a fim de atingir a almejada Qualidade, a qual definia como “satisfação das necessidades do cliente em primeiro lugar”.

### 3.3.3 Joseph Moses Juran

Contemporâneo de Deming, Juran acompanhou a evolução das Eras da Qualidade e também atuou no Japão no pós-guerra. Dessa experiência, destacou o envolvimento da alta administração e da organização na Gestão da Qualidade. Em suas diversas obras, ajudou a levar a qualidade do contexto operacional para o estratégico e trabalhou conceitos como cliente-fornecedor e cliente-interno. Foi também o primeiro a propor a abordagem dos custos da qualidade (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Toledo *et al* (2013) destacam que

“A maior contribuição de Joseph Moses Juran para a gestão da qualidade foi o estabelecimento de três processos administrativos [Quadro 4] para auxiliar o gerenciamento da qualidade e que são conhecidos como ‘Trilogia da Qualidade’. Tais processos básicos são: planejamento da qualidade, controle da qualidade e aprimoramento da qualidade”. (TOLEDO *et al*, 2013, p. 40)

Quadro 4 - Os três processos universais de gerenciamento para a qualidade

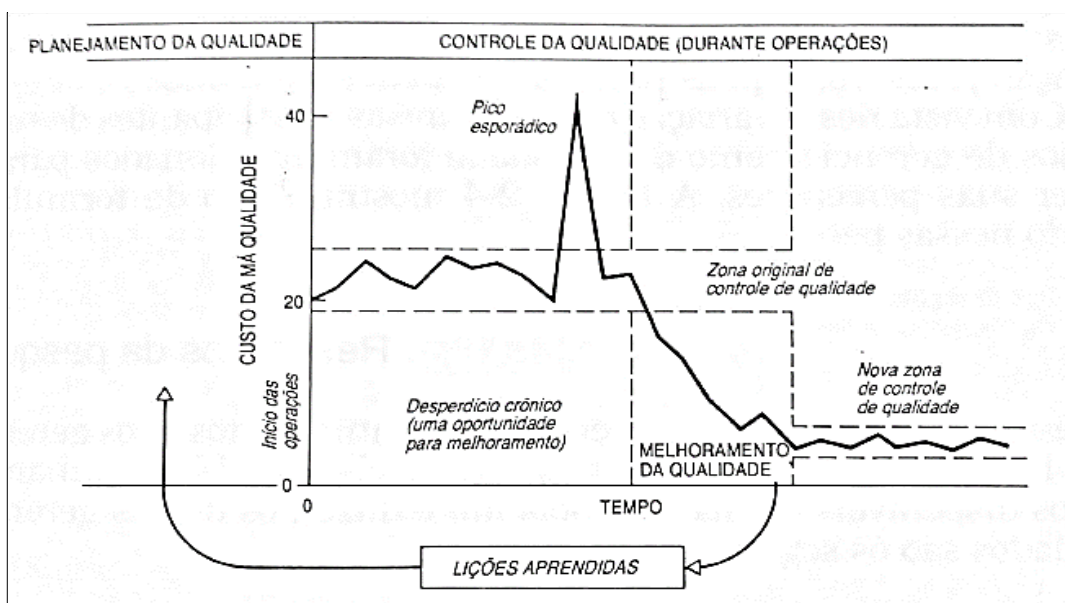
Planejamento da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar quem são os clientes e suas necessidades.</li> <li>• Desenvolver características de produtos que respondam às necessidades do cliente.</li> <li>• Desenvolver processos capazes de produzir as características do produto.</li> </ul> <p>Transferir os planos para as forças operacionais.</p>
Controle da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar o desempenho real do produto.</li> <li>• Comparar o desempenho real às metas do produto.</li> <li>• Atuar sobre a diferença.</li> </ul>
Aprimoramento da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer a infraestrutura.</li> <li>• Identificar os projetos de melhoramento.</li> <li>• Estabelecer equipes de projeto.</li> <li>• Fornecer às equipes recursos e motivação para: diagnosticar as causas, estimular os remédios e estabelecer controle para manter ganhos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Juran (1995, p.24)

Para Carvalho e Paladini (2012, p. 28), o **planejamento da qualidade** propõe objetivos, quanto ao desempenho, e um plano de ação para alcançar tais objetivos; o **controle da qualidade** consiste na comparação desses objetivos com o desempenho operacional a fim de, se necessário, intervir no processo; já a **melhoria da qualidade** tem como objetivo o aprimoramento da performance atual com o objetivo de tornar a empresa mais competitiva.

O Diagrama da Trilogia (Figura 3) representa esses processos e pode estar relacionado às deficiências do produto ou às suas características. Se relacionado às deficiências, o eixo vertical apresentará unidades de medida como custo da má qualidade, frequência de erros ou número de atendimentos solicitados à assistência técnica, por exemplo. Nesse caso, o zero seria a perfeição. Se relacionado às características do produto, nomeia-se a o eixo vertical de vendabilidade do produto e nesse caso, é melhor que os números subam (JURAN, 1995, p. 24 e 25).

Figura 3 - Diagrama da Trilogia da Qualidade (Trilogia de Juran)



Fonte: Juran (1995, p. 25)

### 3.3.4 Armand Feigenbaum

Tornou-se conhecido por ser o pioneiro no tratamento da Qualidade de forma sistêmica, formulando o sistema de Controle Total da Qualidade (CTQ) no ano de 1951 (CARVALHO; PALADINI, 2012, p.14).

Sobre isso, Toledo *et al.* (2013, p.39) revelam que Armand Feigenbaum define que o

CTQ é um sistema que tem por objetivo integrar os esforços para o desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade.

Para que esse sistema seja efetivo, é preciso observar todo o ciclo produtivo (Figura 4), que começa e termina no cliente, para obter produtos e serviços mais econômicos, mas que levem em conta a satisfação do cliente. Destaca-se, contudo, que esse sistema consiste em uma estrutura e procedimentos, gerenciais e técnicos, devidamente documentados, que serviram de guia referencial para garantir a satisfação dos clientes, mas com custos da qualidade adequados. (FEIGENBAUM, 1987 *apud* CARVALHO; PALADINI, 2012, p.14)

Figura 4 - Ciclo produtivo



Fonte: Adaptado Carvalho; Paladini, 2012

A sistematização e a formalização de procedimentos e da estrutura organizacional, levam as proposições de Feigenbaum a embasarem os sistemas de gestão da qualidade definidos nas normas da série ISO 9000 (TOLEDO *et al.*, 2013, p. 40).

### 3.3.5 Philip B. Crosby

Para Crosby, a qualidade de uma empresa não poderia se resumir somente ao resultado dos seus produtos finais. A qualidade da empresa é a soma das qualidades obtidas nas diversas atividades e processos da organização. Para isso, é importante a criação de requisitos e padrões que sirvam de base para a controle das atividades (TOLEDO *et al.*, 2013, p. 42).

Em 1957, lançou um programa Zero Defeito, bastante popular entre militares e empresas. Esse programa mesclava o uso de noções de custos da qualidade e viés gerencial e motivacional sob o lema “*fazer certo na primeira*”. Possuía, assim como Deming, 14 pontos (Quadro 5) que considerava prioritários para o alcance da qualidade. (CARVALHO; PALADINI, 2012, p. 15)

Quadro 5 - Os 14 pontos de Crosby

Os 14 pontos de Crosby
1. Obter compromisso da alta gestão com a qualidade.
2. Instalar equipes de aperfeiçoamento da qualidade em todos os setores.
3. Mensurar a qualidade na organização por meio de indicadores de qualidade, que devem indicar as necessidades de melhoria.
4. Levantar os custos da não qualidade.
5. Disseminar nos funcionários a importância da qualidade nos produtos ou serviços.
6. Implantar sistema de ação corretiva
7. Planejar o programa zero defeito.
8. Treinar inspetores e demais responsáveis.
9. Instaurar o dia do zero defeito.
10. Estabelecer os objetivos a serem alcançados.
11. Eliminar as causas dos erros.
12. Reconhecer publicamente os que atingem os objetivos e não realizar a premiação financeira.
13. Instalar os círculos de qualidade para monitorar o processo.
14. Realizar repetidamente os itens listados anteriormente.

Fonte: Carvalho; Paladini (2012, p.15)

Ainda segundo Carvalho e Paladini (2012, p.16), Crosby definia qualidade como a “conformidade às especificações”.

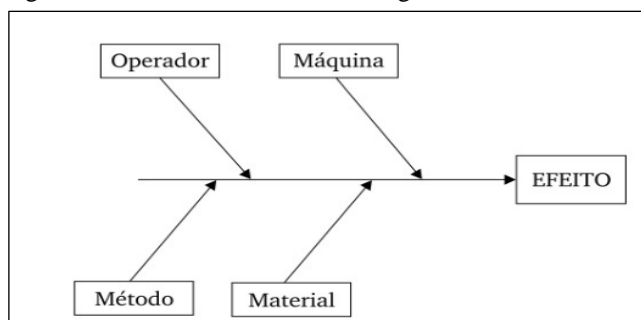
### 3.3.6 Kaoru Ishikawa

Influenciada por Deming e Juran, uma das principais contribuições de Ishikawa é o desenvolvimento da visão ampla da qualidade, com destaque para o lado humano e para o desenvolvimento e uso de ferramentas da qualidade. (CARPINETTI, 2012)

Ishikawa contribuiu de forma relevante para a formulação do Controle da Qualidade por toda a Empresa (*Company Wide Quality Control – CWQC*) no modelo japonês e também foi bastante importante para disseminação de ferramentas e técnicas para análise e solução de problemas e gerenciamento de rotina, como as ferramentas da qualidade que seriam utilizadas nos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Carpinetti (2012, p.19) destaca a criação do diagrama de causa e efeito, também conhecido como **Diagrama de Ishikawa** (figura 5), que foi desenvolvido a partir da visão do processo como um conjunto de causas (operador, máquina etc.) a serem controladas para que se alcance bons produtos e serviços.

Figura 5 - Estrutura básica de um diagrama de Ishikawa



Fonte: Carpinetti (2012, p. 83)

Ishikawa também classificou as técnicas de controle estatístico por grupos (Quadro 6) de acordo com a sua complexidade, de modo que, cada ferramenta fosse atribuída a determinado nível de conhecimento (CARPINETTI, 2012).

Quadro 6 - Classificação das técnicas de controle estatístico

Características		Técnica/ferramenta utilizada
<b>Grupo 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise e resolução de 90% dos problemas de qualidade.</li> <li>• Requer o conhecimento de todos da companhia.</li> </ul>	Análise de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito (Diagrama de Ishikawa), Histograma, Cartas de Controle, Folha de Verificação, Gráfico de Dispersão e Fluxograma.
<b>Grupo 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São para uso dos especialistas em qualidade e por alguns gerentes da qualidade em sua seção.</li> <li>• Requer algum conhecimento estatístico.</li> </ul>	Inspeção amostral, estimativas estatísticas e projeto de experimentos.
<b>Grupo 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos estatísticos avançados.</li> <li>• Para uso de especialistas em qualidade.</li> </ul>	Análise multivariável, técnicas de pesquisa operacional, entre outras.

Fonte: Adaptado de Carpinetti, 2012.

### 3.3.7 David Garvin

Além de definir as Eras da Qualidade, Garvin pesquisou várias definições de qualidade na literatura e no ambiente corporativo, e as classificou em cinco abordagens (Quadro 7) que apresentam aspectos distintos do complexo “conceito de qualidade” (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Quadro 7 - Abordagens da Qualidade

(continua)

Abordagem	Definição	Frase
1. <b>Transcendental</b>	Qualidade é sinônimo de <i>excelência inata</i> . É absoluta e universalmente reconhecível.	“A qualidade não é nem pensamento e nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas... Ainda que qualidade não possa ser definida, sabe-se que ela existe” (PIRSIG, 1974).
2. <b>Baseada no produto</b>	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto.	“Diferenças na qualidade equivalem a diferenças na quantidade de alguns elementos ou atributos desejados” (ABBOTT, 1955).



Quadro 7 – Abordagens da Qualidade

(conclusão)

3. <b>Baseada no usuário</b>	Qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor.	“A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos[...]” (EDWARDS, 1968). “Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor [...] Qualidade é a adequação ao uso ” (JURAN, 1974).
4. <b>Baseada na produção</b>	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejado com o executado. Essa abordagem dá ênfase à ferramentas estatísticas (Controle do processo).	“Qualidade é a conformidade às especificações” (CROSBY, 1979). “[...] prevenir não conformidades é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho ” (CROSBY, 1979).
5. <b>Baseada no valor</b>	Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor, destacando os <i>trade-off</i> qualidade x preço. Esta abordagem dá ênfase à Engenharia/Análise de Valor – EAV.	“Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável ” (BROH, 1974).

Fonte: Carvalho; Paladini (2012, p. 9)

O objetivo de Garvin era classificar a noção de qualidade em grupos, de modo que o entendimento sobre como os autores escreviam sobre o tema fosse facilitado. Foi uma grande contribuição teórica, porém perdeu-se na interpretação em que, esses grupos, definiam aspectos que o consumidor julgava relevante ao adquirir um produto (PALADINI, 2009, p.46).

### 3.4 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

A Gestão da Qualidade apresenta conceitos sólidos e consistentes que servem de sustentação para a aceitação de que esta é uma ação essencial na administração das organizações de qualquer setor, porte ou natureza. Por meio das diversas ferramentas e estratégias da Qualidade, é possível torna-la operacional e exequível. O fato da Gestão da Qualidade ser viável, por meio da implantação prática de seus modelos conceituais, é um fator decisivo do seu sucesso (CARVALHO; PALADINI, 2012).

De acordo com Toledo *et al* (2013):

O uso de ferramentas estatísticas por empresas está associado à visão de que ao identificar e remover as causas dos problemas se obtém maior qualidade e produtividade, a isso acrescentado que o uso de técnicas gráficas e específicas produz melhores resultados do que os processos de análise não estruturados. (TOLEDO et al, 2013, p. 195).

As ferramentas da qualidade auxiliam no desenvolvimento das ações de melhoria contínua de produtos e processos. São classificadas genericamente como: “As sete ferramentas básicas da qualidade” e “as sete ferramentas gerenciais” (CARPINETTI, 2012).

Carvalho e Paladini (2012, p.358) sugerem uma classificação das ferramentas básicas da Gestão da Qualidade que seriam identificadas em dois grupos: o primeiro por facilitar a compreensão do processo por meio de imagens ou qualquer forma de representação de parte ou de todo ele; e o segundo grupo, destacaria ferramentas que atuam sobre o processo produtivo.

Essa classificação está demonstrada no Quadro 8.

Quadro 8 - Classificação das ferramentas da Qualidade

<b>Categoria</b>	<b>Ferramentas mais conhecidas</b>
<b>Conhecimento do processo</b>	
<b>Análise das relações entre causas e efeitos.</b>	(1) Diagrama de Causa e efeito; (2) Gráficos de Pareto; (3) Diagrama de dependência.
<b>Expressões simplificadas do processo.</b>	(1) Histogramas; (2) Fluxogramas; (3) Diagramas de dispersão.
<b>Análise do desenvolvimento de ações do processo.</b>	(1) Folhas de checagem; (2) Gráficos de Controle; (3) Diagrama de programação da decisão;
<b>Representações da operação do processo.</b>	(1) Diagrama-matriz; (2) Diagrama-seta; (3) Diagrama árvore;
<b>Ações no processo</b>	
<b>Organização do processo produtivo.</b>	(1) Células de produção; (2) Kanban; (3) Diagrama de similaridade;
<b>Otimização do processo produtivo</b>	(1) Perda zero; (2) Qualidade na origem;
<b>Envolvimento dos recursos humanos no processo produtivo.</b>	(1) Manutenção Produtiva Total (TPM); (2) Círculos da qualidade.

Fonte: Carvalho; Paladini (2012, p.259)

### 3.4.1 As ferramentas básicas da qualidade

As ferramentas básicas da qualidade possuem função básica de organizar, interpretar e maximizar a eficiência dos dados coletados. São procedimentos organizados de coleta, exposição e análise relativos aos processos e produtos de uma organização. (TOLEDO *et al*, 2013). As ferramentas estão caracterizadas no Quadro 9.

Quadro 9 - As sete ferramentas básicas da Qualidade

Ferramenta/técnica da qualidade	Objetivo
1. <b>Folha de Verificação</b>	Registro e agrupamento logicamente organizado de dados e informações a respeito de uma tarefa ou processo estudado.
2. <b>Histograma ou diagrama de barras</b>	Representação gráfica do número de vezes que determinada característica ou fenômeno ocorre (distribuição de frequência) no processo estudado.
3. <b>Diagrama de Dispersão</b>	Estabelecimento da relação ou associação entre dois fenômenos, parâmetros, fatores ou variáveis de um processo estudado.
4. <b>Estratificação</b>	Agrupamento ou organização de dados de um processo em grupos significativos representativos de segmentos (ou estratos) da população de dados do processo.
5. <b>Diagrama de Causa e Efeito</b>	Identificação de fatores ou causas (variáveis de verificação) que geram ou sustentam uma degeneração da qualidade ou determinado problema (variável de controle) ou efeito de um processo ou produto.
6. <b>Diagrama ou Análise de Pareto</b>	Identificação das causas possíveis e mais significativas ou prioritárias de efeitos ou eventos ocorridos em um processo.
7. <b>Gráficos de Controle</b>	Sinalização do comportamento, temporal, de variáveis relacionadas à dinâmica de dado processo.

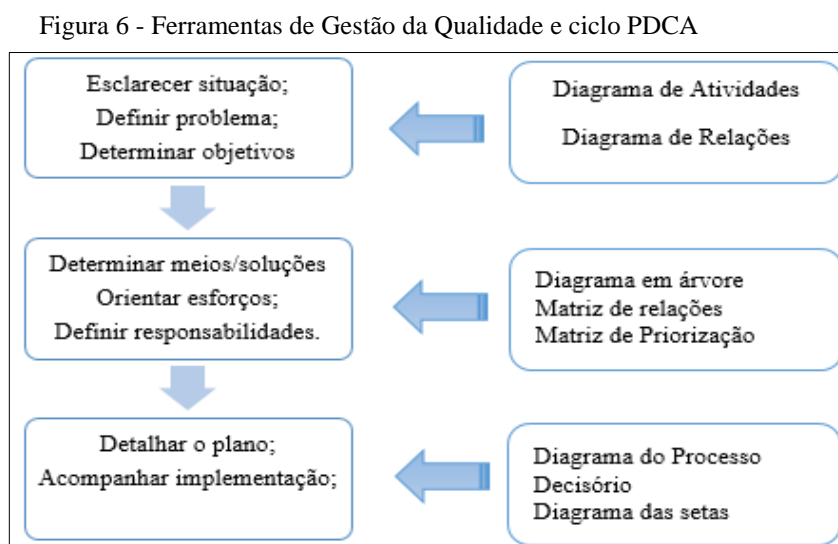
Fonte: Adaptado de Toledo *et al* (2013, p.196)

### 3.4.2 As sete ferramentas gerenciais da qualidade

A evolução da qualidade se deu de modo que as ferramentas básicas da qualidade, introduzidas na década de 60, não estavam adequadas para as situações de planejamento estratégico e gerencial que agora fazem parte da Gestão da Qualidade. Nesse contexto, faltavam ferramentas que pudessem ser usadas amplamente por gerentes e profissionais envolvidos nas decisões de planejamento (MOURA, 1994).

Diante disto, a *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE), baseada na investigação de métodos utilizados em Pesquisa Operacional, Engenharia de valor, Métodos de criação de ideias etc, selecionou 7 métodos que seriam úteis na obtenção do sucesso das atividades. Tais métodos devem auxiliar as equipes de qualidade a colocar em prática princípios como: a prática de definição de problemas; ênfase no planejamento; ênfase no processo; estabelecimento de prioridades e ênfase nos sistemas de orientação para tomada de decisão (TOLEDO *et al.*, 2013).

A figura 6 representa, segundo Moura (1994), como as Ferramentas Gerenciais da Qualidade podem ajudar na implementação eficaz do ciclo PDCA.



Fonte: Moura (1994, p.7)

As Ferramentas Gerenciais da Qualidade serão apresentadas a seguir no Quadro 10.

Quadro 10 – Ferramentas gerenciais da Qualidade

Ferramenta gerencial da qualidade	Objetivo
1. <b>Diagrama de Afinidades.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reunir dados dispersos ou organizar grupos confusos de dados verbais (ou expressos em linguagem).</li> <li>● Solucionar problemas ou no esclarecimento de situações confusas.</li> </ul>
2. <b>Diagrama de Relações ou Digráfico de Inter-relação.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Explicitar a estrutura lógica das relações de causa e efeito, de um tema ou de um problema.</li> <li>● Evidenciar as ligações lógicas pelo reconhecimento de que cada evento não é o resultado de uma única causa, mas de múltiplas causas inter-relacionadas.</li> </ul>
3. <b>Diagrama de Árvore ou Diagrama de Fluxo de Sistemas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar meios viáveis para a solução de um problema.</li> <li>● Demonstrar conteúdo de uma área ou tema a ser melhorado.</li> </ul>
4. <b>Diagrama de Matriz.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Relacionar, com um raciocínio multidimensional, um conjunto de fenômenos decompostos em fatores.</li> <li>● Organizar grupos de características, funções e tarefas de maneira a mostrar a correlação entre eles.</li> </ul>
5. <b>Diagrama de Matriz de Priorização.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ordenar itens em função de critérios com pesos diferentes.</li> <li>● Reduzir e ordenar, de forma racional, o número de itens ou ações a serem implementados.</li> </ul>
6. <b>Diagrama do Processo Decisório.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estabelecer todos os caminhos possíveis para se alcançar um objetivo mostrando todos os problemas possíveis e as possíveis ações que devem ser tomadas caso ocorram.</li> </ul>
7. <b>Diagrama de Setas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planejar o cronograma mais conveniente à execução de um trabalho.</li> <li>● Monitorar execução das tarefas necessárias para garantir o término do trabalho no tempo previsto.</li> </ul>

Fonte: Toledo *et al.*, 2013

### 3.5 SERVIÇOS

Paladini e Bridi (2013, p.13) definem que os serviços são “Os chamados bens intangíveis e envolvem ações desenvolvidas por pessoas, empresas ou setores em atendimento a necessidades, desejos, conveniências ou solicitações específicas de atividades a executar.”

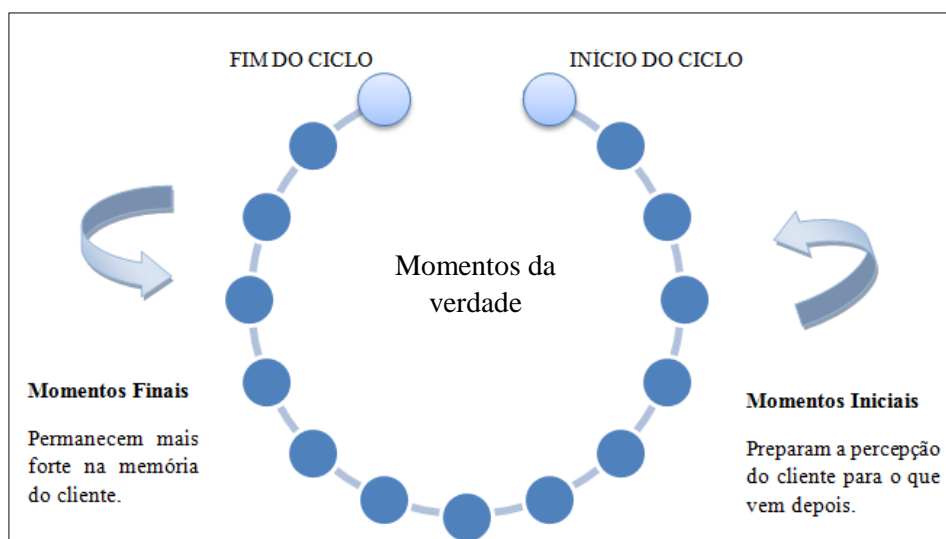
Para Palmer e Cole (1995, *apud* MELLO *et al.* 2010, p.5), o serviço pode ser definido como a produção de um benefício intangível ou de um componente complementar e significativo de um produto tangível que satisfaz a necessidade do cliente por meio de alguma

espécie permuta.

Durante o processo produtivo do serviço, o cliente não só está presente como é coautor da produção. Esta característica implica que o cliente tem que estar satisfeito com o modo como serviço está sendo prestado. Logo, o cliente é parte integrante do processo produtivo (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Partindo dessa característica, os autores apresentam o conceito de **momentos da verdade** que definem como todas as situações de contato entre o cliente e o prestador de serviço que podem influenciar positiva ou negativamente na percepção da qualidade, que é formada em cada momento da verdade. O termo momento da verdade foi popularizado por Jan Calson, CEO da SAS (*Scandinavian Air System*), que enfatizava a importância desses momentos para a satisfação dos clientes. O conjunto sequencial desses momentos é chamado de **ciclo de serviço** (figura 7).

Figura 7 - Ciclo de Serviço



Fonte: Adaptado de Carvalho; Paladini, 2012

Quanto às características atribuídas aos serviços, Carvalho e Paladini (2012) e Las Casas (2008) apontam como as principais:

- Intangibilidade – o principal benefício oferecido ao cliente não é uma mercadoria física.
- Heterogeneidade – os serviços têm como característica principal o relacionamento com o cliente. Esse elemento torna cada atendimento

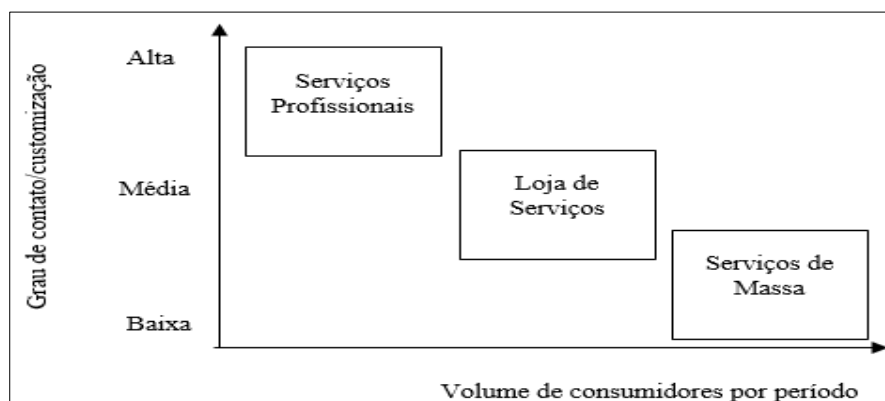
imprevisível e heterogêneo.

- Estocabilidade – Não é possível estocar serviço, tendo em vista que ele é realizado e entregue no mesmo momento.
- Necessidade de participação do cliente – A presença do cliente é condição necessária para prestação do serviço.
- Simultaneidade – Frequentemente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

No tocante a sua tipologia, Carvalho e Paladini (2012, p. 331) afirmam que “os tipos de serviços podem ser classificados pelo volume e pela variedade em três categorias: *serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa*. ”

A figura 8 representa essa classificação baseada na relação volume de consumidores *versus* grau de contato/customização do serviço.

Figura 8 - Tipologia de serviços com base no volume de consumidores e customização



Fonte: Carvalho; Paladini (2012, p. 331)

Os autores apontam as características de cada categoria:

#### I. **Serviços de Massa**

- Essencialmente não variável
- Relacionamento entre o cliente e a organização
- Transações com muitos clientes
- Tempo de contato limitado
- Alta padronização de serviços

#### II. **Serviços profissionais**

- Alto contato com o cliente
- Tempo de prestação do serviço considerável
- Número limitado de clientes
- Altos níveis de customização
- Grande parte do trabalho pode ser realizado nas instalações do cliente
- O cliente participa do processo de definição das especificações do serviço

### III. Loja de Serviço

- Nível de contato com o cliente é intermediário
- Estão no meio termo entre a padronização e a customização
- São intermediários entre os serviços de massa e os profissionais

## 3.6 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Albrecht (1992 apud LAS CASAS, 2008) define a qualidade em serviços como a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tem de satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém.

Paladini (2012, p. 167) afirma que ao contrário da produção industrial, o processo produtivo da prestação de serviço não pode ser visto nitidamente. Portanto, a Gestão da Qualidade está por essência baseada na interação com o cliente. Dessa forma, a qualidade apresenta características típicas desse ambiente. Essas características são apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11 - Características da Qualidade no ambiente de serviços

(continua)

Características da qualidade no ambiente de prestação de serviços	
1.	A gestão dos processos produtivos deve ser flexível e adaptável a momentos, situações e contextos, tendo em vista que este não é um processo produtivo estruturado de forma definitiva.
2.	Como o cliente é parte ativa, coautor do processo produtivo, a qualidade tem como conceito elementar a adaptação do processo ao cliente, às suas necessidades, preferências, expectativas etc., portanto, prioriza-se a eficácia, a seguir, prioriza-se a eficiência e a produtividade.



Quadro 11 – Características da Qualidade no ambiente de serviços.

(conclusão)

Características da qualidade no ambiente de prestação de serviços	
3.	A avaliação da qualidade está baseada em elementos que estão ligados à interação com o cliente. Não há controles específicos. As avaliações são globais e envolvem todo e qualquer aspecto de interação com o cliente.
4.	As ações empregadas são sempre ações preventivas, com base em analogias com situações passadas. Por isso, neste modelo preventivo, destaca-se o aprimoramento contínuo e a rápida reação para correção de eventuais erros ou falhas, pois se leva em consideração que a avaliação do serviço está também ligada ao relacionamento deste com a empresa.
5.	As análises não possuem mecanismo de medição direta. Envolve preferências e análises subjetivas. Esse fator impede que haja a fixação de padrões na prestação de serviços, pois não há modo de inspecionar o serviço antes da sua execução.
6.	A gestão da qualidade está centrada no modelo de interação adotada pela empresa. Esse modelo poderá conferir vantagem competitiva à empresa e fidelizar seus clientes.
7.	O serviço não possui a propriedade de estocagem. Portanto, a Gestão deve ser flexível e bastante competente no atendimento à demanda, evitando o aumento dos custos.

Fonte: Adaptado de Paladini, 2012.

Tratando-se de estratégia, o setor de serviços parece ser o setor de maior potencial ultimamente, e isso não mudará a curto prazo. É importante lembrar que a associação de serviços a produtos tangíveis, e até a outros serviços, é uma tendência natural e por isso, há o interesse em modelos gerenciais que agrupe todos os tipos de produto (PALADINI, 2012).

A operacionalização da qualidade é bastante difícil por se tratar de um conceito subjetivo. As características da qualidade são muitas e de diversos tipos, e podem ser agrupadas por similaridade e por sua contribuição para a qualidade do serviço, no que chamamos de **dimensões da qualidade**. As dimensões são usadas como critérios de avaliação pelos clientes, pois refletem os fatores levados em consideração (TOLEDO *et al.*, 2013).

Ainda conforme Toledo *et al* (2013), o quadro 12 descreve as dimensões da qualidade.

Quadro 12 - Dimensões da Qualidade

Dimensões da qualidade	
<b>Consistência</b>	Capacidade de manter o padrão de atendimento, criando conformidade na prestação do serviço.
<b>Tempo de atendimento</b>	Habilidade de atender o cliente em tempo apropriado para o serviço prestado.
<b>Atmosfera</b>	Refere-se ao tratamento oferecido ao cliente no momento do atendimento. Trata-se da presteza, educação, cordialidade etc.
<b>Canais de atendimento</b>	Facilidade de contato do cliente com a empresa.
<b>Custo</b>	Refere-se ao valor financeiro da contratação do serviço.
<b>Tangíveis</b>	Evidências físicas do serviço ou do sistema de prestação do serviço: instalações físicas, equipamento, pessoal etc.
<b>Segurança</b>	Transmitir ao cliente a confiança necessária.
<b>Competência</b>	Habilidade e conhecimento por parte do prestador de serviço.
<b>Flexibilidade</b>	Adaptar-se às necessidades do cliente, introdução de inovações tecnológicas e na recuperação de erros.

Fonte: Adaptado de Toledo *et al*, 2013

### 3.7 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

Avaliar é, objetivamente, determinar qual o valor de algo. A avaliação de um serviço pode ser definida, portanto, como o valor que o usuário confere àquela ação que, ligada ao desempenho do prestador, representa o atendimento de uma demanda ou desejo específico de cada cliente. Nesse contexto, esse parecer torna-se bastante subjetivo, dada a intangibilidade do serviço em si, aliado ao fato de ser elaborado por meio da **visão do cliente**, sendo assim, dependente dos referenciais adotados por ele. Por esse motivo, o consumidor é, de fato, a única fonte de avaliação da qualidade de um serviço (PALADINI; BRIDI, 2013, p. 29-30).

Toledo *et al* (2013, p. 185) afirmam que, “A avaliação que o cliente faz de um determinado serviço se dá por meio da comparação entre o que o cliente esperava do serviço [a expectativa] e o que ele percebeu do serviço prestado. Essa avaliação se dá durante ou após o término do serviço prestado ”.

No que diz respeito às expectativas, Carvalho e Paladini (2012, p. 338) apresentam seus fatores influenciadores:

- Comunicação boca a boca – se temos uma experiência agradável ou não com determinado serviço, tendemos a relatá-la para amigos e familiares. Essa é considerada uma ferramenta bastante poderosa, principalmente quando a experiência não é boa.
- Necessidades pessoais – ao procurar um prestador de serviço, o cliente carrega expectativas de atender as suas necessidades. Nem sempre isso é possível e nesse momento a boa comunicação é essencial.
- Experiência anterior – o cliente é influenciado por experiências anteriores, seja com o prestador de serviço ou com outros fornecedores do mesmo serviço. Essa experiência estabelece um padrão de atendimento que será usado como base para a nova avaliação.
- Comunicação externa – trata-se, basicamente, da propaganda do serviço prestado, seja ela feita pela própria empresa ou por meios de comunicação como rádio ou televisão. O cliente procurará o serviço com a expectativa do que foi apresentado, por isso é necessário cuidado ao criá-las.

Nesse contexto, segundo Las Casas (2008):

A diferença entre resultados e expectativas é que vai fazer você ter um sentimento de satisfação ou insatisfação com o que consumiu. Se os serviços igualarem ou superarem as expectativas haverá satisfação. Se forem inferiores, haverá insatisfação. Quando o resultado supera a expectativa, diz-se que a empresa atingiu a excelência em serviços. Hoje não basta agradar os consumidores. É necessário encantá-los, superando suas expectativas. E este é o objetivo perseguido por muitas empresas com a excelência em serviços. Superar as expectativas na satisfação de necessidades, na resolução de problemas ou no fornecimento de benefícios a alguém (LAS CASAS, 2008, p. 06).

Portanto, em cada momento de contato, a expectativa do cliente é comparada a percepção do serviço prestado que, gerará, por fim, a percepção do desempenho do serviço (CARVALHO; PALADINI, 2012).

De acordo com Toledo *et al.* (2013)

O modelo das cinco falhas (ZEITHAML *et al.*, 1990) [...] considerado por muitos o mais consistente modelo da qualidade em serviço, recebe esse nome por ter identificado cinco falhas ou discrepâncias (*gaps*) entre o sistema de prestação do serviço e a qualidade esperada pelo consumidor, resultando em problemas na percepção da qualidade do serviço prestado (TOLEDO *et al.*, 2013, p. 189, grifo do autor).

Em 1983, Valarie Zeithaml, A. Parasuraman e Leonard L. Berry deram início a um estudo exploratório para o *Marketing Science Institute* (MSI) sobre qualidade em serviços e foi a partir desse estudo, que surgiu a metodologia SERVQUAL ou modelo das 5 falhas. Foi uma pesquisa bastante longa e profunda, que se desenvolveu ao longo de 5 fases e contou com a colaboração de empresas de diversos ramos, clientes e prestadores de serviço (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

Ainda conforme os autores, a construção da SERVQUAL se deu, no princípio, com o desenvolvimento de 97 itens que englobavam as 10 dimensões originais do instrumento. Ao longo de diversas análises, as 10 dimensões originais foram reduzidas a 5, conforme a demonstrado na Figura 9.

Figura 9 - Correspondência entre as dimensões SERVQUAL e as dez dimensões originais

Dez dimensões originais para a avaliação de qualidade em serviços	Dimensões da SERVQUAL				
	Elementos tangíveis	Confiabilidade	Responsividade	Segurança	Empatia
Elementos tangíveis					
Confiabilidade					
Responsividade					
Competência Cortesia Credibilidade Garantia					
Acessibilidade Comunicação Entendimento do cliente					

Fonte: Zeithaml; Parasuraman; Berry ( 2014, p. 35).

O instrumento de aplicação é simples, composto de duas seções: uma de **expectativas**, que é uma seção constituída de afirmações que visam verificar o que os clientes esperam do serviço; e uma segunda seção formada pelas mesmas afirmações voltadas para a empresa específica alvo do estudo, visando verificar a **percepção** do cliente acerca do serviço recebido. Essa lacuna entre a expectativa e a percepção é chamada de *GAP* e por meio da metodologia SERVQUAL é possível identificar onde estão esses *GAPS* bem como mencionar quão grave

eles são (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014, p.45).

Toledo *et al.* (2013, p. 189-191) apresentam uma síntese das características de cada *GAP*, conforme apresentado na sequência.

O ***GAP 1*** consiste no desencontro entre a expectativa do consumidor e a percepção dos gerentes dessas expectativas. Nesse caso, a gerência não consegue definir bem as expectativas de qualidade do cliente. Essa falha se deve a fatores como: desconhecimento do mercado, uso inadequado dos dados das pesquisas de mercado, baixa interação com os clientes etc.

O ***GAP 2*** surge da divergência entre as percepções gerenciais sobre as expectativas dos clientes e as especificações e padrões estabelecidos pela gerência para o serviço. Revela falha de planejamento de procedimentos, mau gerenciamento do planejamento e falta de metas claras. A consequência é o não atendimento das necessidades e expectativas dos clientes por falta de recursos etc.

O ***GAP 3*** aparece quando há discrepância entre o real desempenho do fornecimento e as especificações previamente estabelecidas, ou seja, as especificações de qualidade do serviço não são atendidas pelo processo de produção e entrega do serviço. Essas são falhas decorrentes de especificações demasiadamente rígidas, mau gerenciamento do processo do serviço, sistemas e tecnologias não adequados, não valorização do pessoal de contato etc.

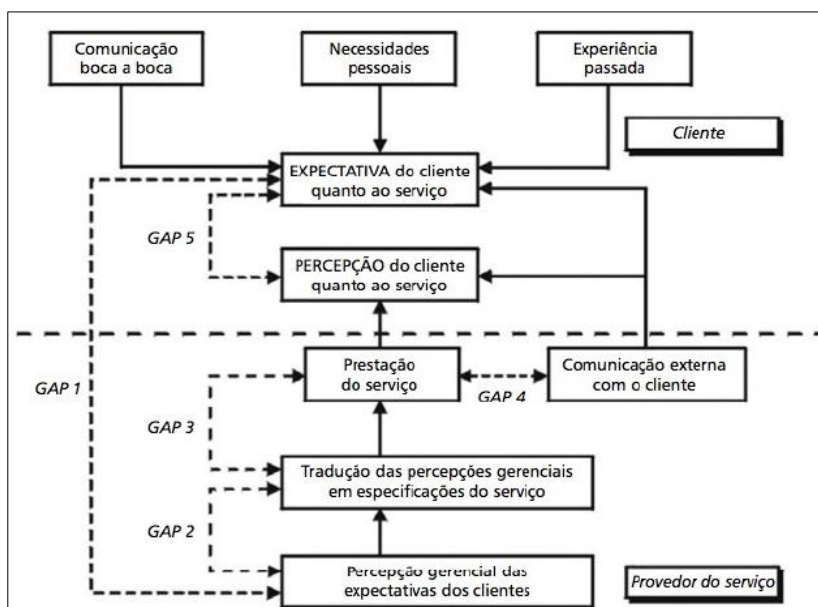
O ***GAP 4*** se apresenta quando há desacordo entre o conceito do serviço e os sistemas de comunicação, ou seja, entre o que a organização divulga e o serviço prestado de fato. Tem como causas a ineficiência na coordenação do marketing, a falta de planejamento de marketing ou o mau uso desse planejamento e o desalinhamento com o mercado.

O ***GAP 5*** deve ser interpretado como consequência dos demais *GAPS*, pois se trata da discrepância entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada pelo cliente. É importante tomar ações corretivas para solucionar as falhas, pois a empresa é afetada negativamente, principalmente pela “boca a boca”.

Conclui-se, portanto, que a percepção da qualidade depende da relevância dos outros *gaps* associados a projeto, marketing e a entrega dos serviços da empresa.

A seguir, a Figura 10 mostra uma representação dos cinco *GAPS*.

Figura 10 - Os cinco GAPS da escala SERVQUAL



Fonte: Mello *et al.* (2010, p. 117)

Na análise dos *GAPS*, em comparação com as melhores práticas, a equipe deve estabelecer um plano de ação a fim de fechar os *gaps* identificados. Esse plano de ação deve conter as tarefas necessárias, os seus responsáveis e os prazos estipulados de modo que seja traçado um cronograma que deve nortear a organização para o desenvolvimento ou modificação dos serviços oferecidos (MELLO *et al.*, p. 119).

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa a fim de satisfazer os objetivos propostos. Serão caracterizados o tipo, o terreno e o instrumento de pesquisa e discutidos os procedimentos de coleta e análise dos dados.

A pesquisa científica é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema, que caracteriza o aspecto científico da investigação. Sua finalidade é descobrir respostas para questões mediante a aplicação do método científico (PRODANOV; FREITAS, 2013).

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Dois critérios básicos são utilizados para classificar o tipo de uma pesquisa: quantos aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Quanto aos meios, classifica-se como: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *expost facto*, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso (VERGARA, 2014).

Esta pesquisa assumiu, portanto, caráter descritivo, pois, conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 52) caracterizam, uma investigação é descritiva se “[...] observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador”. Os autores acrescentam ainda: “Incluem-se, entre as [...] descritivas, a maioria daquelas desenvolvidas nas ciências humanas e sociais, como as pesquisas de opinião[...]”

Como métodos complementares à coleta de dados, foram utilizados a observação assistemática e a análise documental. A observação assistemática, conforme Michel (2015), é uma técnica de observação não estruturada, livre e que ocorre de forma natural, sendo os registros das informações não planejado ou estruturado. Já a análise documental, ainda conforme Michel (2015), diz respeito a consulta a documentos ou registros que ajudem na análise e entendimento do problema.

A análise dos dados permitiu o levantamento da percepção do cliente acerca da qualidade dos serviços. A técnica trouxe como resultado pontos positivos e falhas na prestação do serviço da perspectiva do cliente. A descrição dessa percepção irá constituir um

conhecimento que poderá servir de base para sugestão de melhorias e/ou para a identificação de boas práticas na gestão dos serviços.

Diante disso, a pesquisa é também classificada como aplicada, tendo em vista que Vergara (2014, p.42) define “A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos [...] Tem, portanto, finalidade prática.”

No que diz respeito aos meios, a presente pesquisa será classificada como estudo de campo, levando em consideração que:

A pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. Exemplo: levantar com os usuários do Banco X a percepção que tem sobre o atendimento ao cliente (VERGARA, 2014, p. 43).

A pesquisa adotou o modelo SERVQUAL sendo utilizado um questionário com escala tipo Likert (de 0 a 5) com o intuito de avaliar a percepção do usuário acerca da prestação de serviço da Atlântica Service. Dessa forma, o resultado dessa avaliação foi traduzido em dados estatísticos sobre cada um dos cinco *gaps*. Diante dessa característica, a pesquisa é classificada como quantitativa pois,

Considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.). (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 69)

## 4.2 TERRENO DA PESQUISA

Neste tópico, será apresentado um breve histórico da organização na qual a pesquisa foi aplicada e do mercado em que está inserida.

### 4.2.1 Histórico da empresa

A Atlântica Comércio e Serviços LTDA - ME (Atlântica Service) é uma microempresa com sede na cidade de João Pessoa-PB e com atuação, principalmente, nas cidades de Santa Rita, Bayeux, Cabedelo e Campina Grande. A área de atuação pode sofrer alteração mediante demanda e acordo com os clientes, sendo o estado da Paraíba a base dessa área.

Fundada em 2010, a organização presta serviços terceirizados para as maiores



seguradoras do país por meio do atendimento de serviços hidráulicos, elétricos, linha branca e chaveiro a que o cliente das seguradoras tem acesso baseado nas apólices do seguro contratado, seja ele de automóvel, vida ou residencial.

O responsável pelo credenciamento junto as seguradoras foi o atual gerente comercial e de equipes, sendo ele o responsável pelo relacionamento com as seguradoras e suas sucursais (escritórios regionais). Esse relacionamento estreito propicia a troca de informações relevantes entre a empresa, corretores e seus representantes.

Baseado nesse relacionamento, conforme as sucursais, o mercado possuía um *déficit* nesse segmento e por isso, o volume geral de atendimentos era baixo. Os serviços oferecidos, até então, eram bastante precários e havia diversas reclamações de não comparecimento, atrasos dos prestadores de serviço, entre outros problemas. Portanto, o diferencial que deveria ser usado a favor do corretor no momento da venda de determinado produto, sequer era citado, pois temiam problemas contratuais e a até a perda dos clientes.

#### 4.2.2 Mercado

Conforme o gestor, a Atlântica Service está inserida em mercado com características peculiares. Não há concorrência direta, não há necessidade de marketing ou processo de fidelização nos moldes tradicionais. A demanda, embora sofra pequenas variações, é considerada garantida, do ponto de vista do cliente final.

Por outro lado, há a necessidade do cumprimento dos procedimentos adotados por cada seguradora a fim de garantir o melhor atendimento ao seu cliente e a manutenção do contrato. Nesse sentido, existem mecanismos de controle como uso de senha para comprovação da chegada ao local do atendimento dentro do horário combinado, necessidade do uso de ordens de serviço, liberação de um serviço para pagamento somente após a verificação junto ao segurado do laudo informado, pontuação por reclamações no Serviço de Atendimento ao consumidor (SAC), entre outros.

O não cumprimento dos procedimentos, as reclamações via SAC, os índices de rejeição de serviços ou de atrasos, podem rebaixar a empresa de categoria ou mesmo gerar o credenciamento como prestador de serviço. Portanto, afirma-se que, basicamente, a empresa está inserida no mercado de seguros.

A Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização (CNseg) afirma que, até fevereiro de 2017, o setor de seguros arrecadou cerca de R\$37,5 bilhões. O que consiste em uma variação de 12,5% com relação ao mesmo período do ano passado. Ainda conforme a CNSeg, o mercado de seguros obteve expansão de 9,2% em 2016, totalizando 239,3 milhões em prêmios.

O crescimento do setor está ligado a diversos fatores como: conscientização da população de que a proteção dos bens se trata de item primordial, aumento da frota de carros, aumento de eventos como roubos, furtos e desastres naturais, por exemplo. Em afirmação à Folha de São Paulo, o presidente da CNseg Marcio Coriolano, destacou sua aposta para ano de 2017, o ramo de seguros de vida e patrimonial para médias e pequenas empresas. Ainda esclareceu que, a regulamentação dos seguros de autos populares podem representar um crescimento de até 30% na frota segurada, elevando os números do setor.

### 4.3 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa é formado pelos clientes atendidos pela Atlântica Service nos 6 meses que antecederam a pesquisa, de setembro de 2016 a fevereiro de 2017. A amostra foi quantificada levando em consideração a média simples das ordens de serviços atendidas no período citado, conforme demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13 - Número de ordens de serviço atendidas pela Atlântica Service

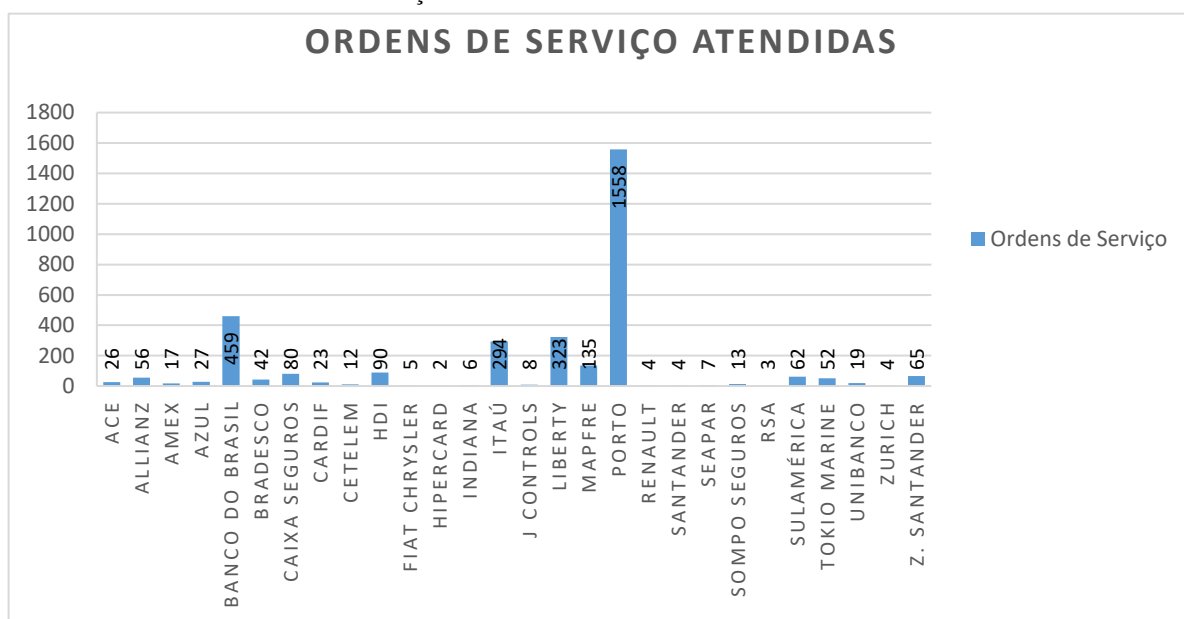
Período	Número de ordens de serviço atendidas
Setembro 2016	597
Outubro de 2016	527
Novembro de 2016	566
Dezembro de 2016	611
Janeiro 2017	575
Fevereiro de 2017	520
<b>Total de O.S's atendidas</b>	<b>3.396</b>
<b>Média simples de atendimentos por mês</b>	<b>566</b>

Fonte: Pesquisa Direta, 2017

Os dados foram obtidos através de consulta ao sistema de gestão da empresa. A consulta foi realizada tendo como parâmetros o período do atendimento (setembro de 2016 a fevereiro de 2017) e a exclusão de ordens de serviços canceladas, para que não fossem gerados números que não representem a realidade.

Dentro da amostra selecionada, foram encontrados atendimentos para 28 seguradoras representadas pelo gráfico a seguir (Gráfico 1). Essa foi calculada, conforme dito, pela média dos atendimentos (566) com nível de confiança 95% e erro amostral de 5%, obtida através de uma calculadora online<sup>1</sup>.

Gráfico 1 - Número de ordens de serviço atendidas



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.

Dada a limitação de tempo, não foi possível selecionar os clientes a partir do tipo de serviço ou da seguradora pela qual foi atendido, pois esse cruzamento de dados teria que ser feito de forma manual entre as ordens de serviço e os e-mails enviados na caixa de mensagens corporativa.

#### 4.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi baseado no modelo de avaliação da qualidade de serviços denominado Escala SERVQUAL. O modelo foi proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988) e é constituído sobre as lacunas observadas entre as expectativas prévias do cliente e percepção sobre o serviço prestado, chamado de *gap* (MILAN *et al.*, 2014).

Ainda de acordo com os autores, a SERVQUAL é um instrumento de coleta de dados que, abrange, no geral, 22 variáveis (questões) ou atributos dos serviços, reproduzida em duas partes, sendo a primeira relativa às expectativas e a segunda relativa à percepção dos clientes. Para cada uma das variáveis, o respondente assinala o grau de concordância com a afirmação. Para isso, utiliza-se uma escala do tipo Likert que varia entre 1 (discordo totalmente) e 7

<sup>1</sup> Disponível em: < <http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>>.

(concordo totalmente) e pode ser adaptada de acordo com o objetivo da pesquisa. As variáveis foram agrupadas em 5 dimensões, a saber:

- Tangíveis - instalações físicas, equipamentos, aparência do pessoal e materiais de comunicação;
- Confiabilidade - capacidade de realizar o serviço conforme prometido de forma confiável e precisa;
- Responsividade – capacidade em ajudar o cliente e prover um pronto atendimento;
- Segurança – habilidade em transmitir e gerar confiança e segurança ao cliente;
- Empatia – ter cuidados e atenção individualizados ao cliente.

Sobre as lacunas (*gaps*) Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 117-119) as definem como:

- **GAP 1:** Falha na percepção do gestor sobre as expectativas dos clientes.
- **GAP 2:** Falha entre a percepção do gestor e as especificações de qualidade do serviço.
- **GAP 3:** Falha entre as especificações de qualidade do serviço estabelecidas pelo gestor e a prestação real do serviço.
- **GAP 4:** Falha entre o serviço prestado e a comunicação externa.
- **GAP 5:** Falha entre a percepção do serviço prestado e a expectativa do serviço esperado

A pontuação SERVQUAL, portanto, é obtida através do cálculo da diferença da classificação atribuída pelo cliente às afirmações sobre expectativa e percepção quanto ao serviço prestado. Portanto:

$$\text{Pontuação SERVQUAL} = \text{Pontuação das percepções} - \text{Pontuação das expectativas}$$

Com base no questionário de Medeiros (2010), as variáveis e a tabela Likert foram adaptadas aos serviços prestados pela organização pesquisada e foi elaborado um questionário composto de 3 partes (Apêndice A). A primeira parte é composta de perguntas de cunho sociodemográfico e que visam caracterizar o cliente. A segunda parte tem por objetivo medir o que os clientes esperam (suas expectativas) em relação ao serviço de uma assistência 24 horas

de seguradoras. A terceira parte diz respeito à percepção do cliente em relação aos serviços prestados pela Atlântica Service.

#### 4.5 PROCEDIMENTO DE COLETA E DE ANÁLISE DOS DADOS

Entre os dias 25 e 27/03/2017 foi aplicado um questionário piloto com cinco clientes conhecidos da pesquisadora para que pudessem ser colhidos *feedbacks* referente ao entendimento das questões e do formato da pesquisa. De acordo com o retorno recebido, o questionário foi alterado para melhor entendimento dos respondentes. O quadro 14 apresenta um resumo das alterações.

Quadro 14 - Mudanças no questionário piloto

Pergunta no Questionário Piloto	Localização	Comentários dos respondentes	Solução
1 – Os prestadores de serviço possuem boa aparência.	Partes 1 e 2.	O termo “boa aparência” remete a beleza ou falta dela.	A expressão “boa aparência” foi substituída por “boa apresentação”
5 - Serviço prestado dentro do prazo determinado.	Partes 1 e 2	Não foi compreendido que este item se referia à pontualidade do prestador.	Afirmativa foi alterada para “O prestador ser pontual”
7 – A empresa manter os dados de maneira responsável e correta.	Partes 1 e 2	Não foi compreendido de que dados se tratava	A palavra “dados” foi alterada para a expressão “histórico de atendimento”.
10 – O serviço ser realizado dentro de um prazo razoável e satisfatório.	Partes 1 e 2	Questionaram se a palavra “serviço” se referia ao atendimento em si (prestado pela Atlântica Service) ou se estava incluso o tempo de contato com a central da seguradora (pré-atendimento).	A palavra “serviço” foi substituída por “atendimento”.
15 – Os prestadores transmitirem segurança.	Partes 1 e 2	Apontaram que a pergunta parecia repetição da pergunta 13 (que se refere a segurança técnica).	Foi especificado o tipo de segurança como das informações prestadas.

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

O questionário final (Apêndice A), com as alterações citadas, foi elaborado e distribuído

através da plataforma gratuita *Google Forms*<sup>®</sup>, enviados para 520 clientes por e-mail, utilizando o endereço corporativo da Atlântica Service entre os dias 01/04/2017 e 05/05/2017 com a perspectiva de atingir o maior número de respostas válidas possíveis.

Foram obtidas 74 respostas e a análise desses resultados foram realizadas em duas etapas: apresentação do perfil da amostra e análise do *Gap 5* - Falha entre a percepção do serviço prestado e a expectativa do serviço esperado.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados: o perfil da empresa e da amostra selecionada, bem como a análise quantitativa e qualitativa dos dados.

### 5.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

De acordo com o sócio administrador, Luiz Oliveira, a empresa nasceu formalmente no ano de 2010, quando era composta apenas por ele e mais um funcionário. Nesse momento, a empresa oferecia, em condomínios, por meio de panfletos distribuídos pelo proprietário, serviços de limpeza de caixa d'água, pequenos reparos e manutenção predial.

Em agosto de 2011, com a entrada do atual Gerente Comercial e de Equipes (GCE), foi aberta nova oportunidade de negócio para a empresa, por meio do seu cadastramento junto às administradoras de seguros para prestação de serviços terceirizados. São essas administradoras que gerenciam a cartela de clientes das seguradoras de todo o país e é, por meio delas, que as assistências previstas nas apólices são acionadas.

No princípio, eram a terceira opção para repasse de serviços, ou seja, apenas os atendimentos não efetuados pelas duas primeiras empresas no “ranking cadastral” eram oferecidos à Atlântica e desse modo, o volume de serviços era, consideravelmente, baixo.

O GCE, responsável pelo cadastro junto às seguradoras e gestão dessa relação, registra que, ao longo de cinco anos, conquistaram a posição de empresa preferencial (primeira do *ranking*) em cinco das maiores seguradoras do Brasil, tendo, em uma delas, conquistado o *status* de prestador padrão. Esse status proporciona a padronização completa da frota (carros adesivados) e da equipe (uniformes), tornando a Atlântica Service seus representantes dentro do estado.

Até julho de 2016, as ordens de serviço (O.S) eram emitidas em duas vias de papel, por meio do sistema de gestão da empresa, um sistema ERP - *Enterprise Resource Planning*, ou Planejamento dos Recursos da Empresa, em português. O sistema é todo online e gerencia estoque, ordens de serviço, orçamentos, emissão e entrada de notas fiscais, além de gerar alguns relatórios gerenciais.

Os processos relacionados às ordens de serviço, que tinham os laudos preenchidos manualmente, deixavam a desejar, pois gerava um alto volume de papel (segunda via) bem



como, tornava o processo de conferência e inserção dos dados no sistema muito lento.

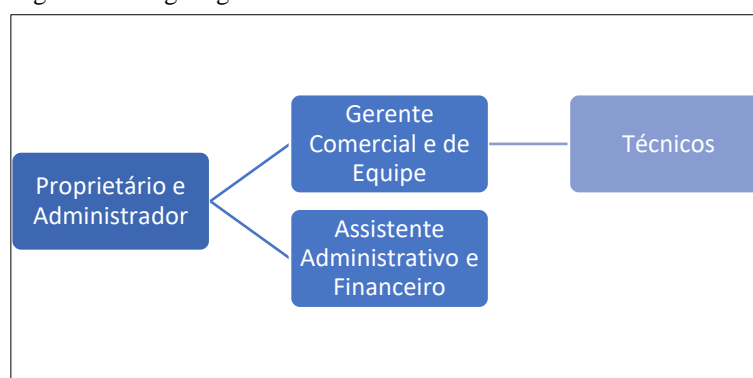
Por isso, em agosto de 2016, foi implantado uma extensão do sistema de ERP, já utilizado, agora, via aplicativo de celular. O aplicativo pode ser instalado em celulares do tipo *smartphones* e é de fácil manuseio. Foi desenvolvido por encomenda da Atlântica Service com a finalidade de modernização desse processo, bem como foi uma forma de promover uma melhora significativa na qualidade dos laudos apresentados. Como todo o fluxo acontece online, é possível verificar a localização do técnico e ter acesso aos laudos de maneira quase imediata, com redução da perda de informações e ganhos significativos, com relação ao tempo gasto nessa operação.

A operacionalidade do aplicativo trouxe ainda uma redução de custos bastante considerável, pois quase que extinguiu o uso das ordens de serviço em papel e o cliente recebe de forma instantânea, por e-mail, uma cópia da ordem de serviço com todas as informações do atendimento e a partir disso, foi sendo criado um considerável banco de dados de e-mails dos clientes, além da abertura de mais um meio de comunicação junto à empresa.

#### 5.1.1 Estrutura organizacional e funcional

A Atlântica Service é uma microempresa familiar que mantém a sua estrutura bastante enxuta. Conforme o GCE, a empresa conta com uma equipe de 13 profissionais sendo: quatro administrativos e nove técnicos, seis com atuação na cidade de João Pessoa e três na cidade de Campina Grande-PB. As figuras 11 e 12 apresentam o organograma e o funcionograma da empresa, respectivamente.

Figura 11 - Organograma Atlântica Service



Fonte: Pesquisa Direta, 2017

Figura 12 -Funcionograma Atlântica Service

<b>Proprietário e Administrador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Controlar o financeiro;</li> <li>•Realizar pagamentos em geral;</li> <li>•Gerir a empresa.</li> </ul>
<b>Gerente Comercial e de Equipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar do relacionamento com o cliente primário (seguradoras);</li> <li>•Gerir a equipe;</li> <li>•Tratar do relacionamento com os clientes finais.</li> </ul>
<b>Assistente Financeiro e Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar o faturamento dos serviços.</li> <li>•Negociar valores dos serviços junto às seguradoras;</li> <li>•Realizar atividades administrativas de rotina.</li> </ul>
<b>Técnicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atender as demandas dos clientes.</li> </ul>

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

### 5.1.2 Serviços Oferecidos

As informações contidas neste tópico foram fornecidas pelo administrador e também pelo gerente comercial da empresa.

A Atlântica Service presta serviços terceirizados para as companhias de seguro, seus clientes primários. Os chamados “clientes finais” são os segurados, clientes das seguradoras que, por meio dos seguros residenciais, de automóveis e de vida, contratam pacotes que podem contemplar atendimentos emergenciais (conter vazamentos, verificação de curtos-circuitos ou chaveiro) até fixação de quadros, dedetização ou lubrificação de portas e dobradiças. Os serviços prestados estão descritos no Quadro 15.

Quadro 15 - Serviços oferecidos pela Atlântica Service

(continua)

PRODUTOS RESIDENCIAL E EMPRESARIAL		
LINHA BÁSICA	LINHA BRANCA	LINHA AUTO
Serviços elétricos <sup>1</sup>	Lava e Seca <sup>2</sup>	Recarga de Bateria
Serviços hidráulicos <sup>1</sup>	Lava roupas <sup>2</sup>	Troca de pneu
Limpeza Caixa D'água	Centrífuga <sup>2</sup>	Pane seca
Desentupimento ramais internos e externos	Tanquinho <sup>2</sup>	Taxi
Substituição de Telhas	Secadora <sup>2</sup>	Chaveiro (abertura, confecção de chave simples e codificada)

Legenda: 1 = Instalação e Manutenção e 2 = Reparo e Instalação

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Quadro 15 – Serviços oferecidos pela Atlântica Service

(conclusão)

PRODUTOS RESIDENCIAL E EMPRESARIAL		
LINHA BÁSICA	LINHA BRANCA	LINHA AUTO
Reparo em Telhados	Ar condicionado (Tipo Janela ou Split) <sup>2</sup>	
Kit Fixação (quadros, cortinas, espelhos, kit banheiro etc.)	Microondas <sup>2</sup>	
Lubrificação de Fechaduras e Dobradiças	Lava Louças <sup>2</sup>	
Fixação de Antenas	Geladeira	
Help Desk	Frigobar Freezer Congelador	
Chaveiro (Abertura, Confecção de chaves tetra e comum, troca de segredo e instalação de fechadura)	Fogão <sup>2</sup>	

Legenda: 1 = Instalação e Manutenção e 2 = Reparo e Instalação

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

A chamada “cobertura” para serviços, ou seja, os tipos de garantias de cada cliente, é estipulada pela sua apólice assinada no momento da contratação e depende, basicamente, do tipo de seguro contratado podendo, por exemplo, haver cobertura somente para a mão de obra ou para mão de obra e peças básicas.

A seguir, a Figura 13 mostra o mapeamento do processo básico da prestação de serviço por parte da Atlântica Service, desde o momento do acionamento (demanda), até a finalização da assistência. O mapeamento foi modelado através do *Bizagi Modeler*® de acordo com o fluxo básico do processo da prestação de serviço, descrito pelo gerente comercial como:

1. Contato do segurado com a administradora da seguradora para solicitação do serviço – Nesse ponto, já existe uma triagem no que diz respeito às coberturas.

#### **MEIO: TELEFONE OU INTERNET**

2. Solicitação feita pelo segurado é encaminhada para a Atlântica Service. Essa solicitação possui um número de protocolo que identifica o atendimento e é usado também para o pagamento do serviço prestado. Contém dados como: hora e local do atendimento, dados do segurado (nome e/ou nome e contato) e o serviço solicitado. É possível verificar também, nesse momento, se a solicitação

se trata de um retorno de garantia (todos os serviços têm garantia legal de 90 dias) ou um retorno para conclusão do atendimento (no caso da necessidade de algum tipo de material específico para proceder a conclusão).

**MEIO: TELEFONE OU INTERNET (PORTAIS ESPECÍFICOS)**

3. Se a empresa aceita a solicitação, é gerada (não de forma automática) ordem de serviço em sistema de gestão próprio, contendo os dados da solicitação original e dados adicionais como: nome do técnico que irá realizar o atendimento e o tipo de veículo utilizado.

**MEIO: SISTEMA DE GESTÃO ONLINE**

4. O técnico dirige-se ao local do atendimento com a ordem de serviço disponível no aplicativo do celular e, se necessário, repassa ao escritório (base) informações de confirmação de chegada ou de identidade, como senhas ou a placa do veículo, em casos de serviços automotivos. Essas informações são necessárias para comprovação, junto à seguradora, do comparecimento do técnico no local do atendimento, bem como a chegada dentro da prévia estipulada.

**MEIO: APLICATIVO DE CELULAR.**

5. Se o serviço estiver conforme a ordem de serviço e no rol de coberturas pré-aprovadas, o técnico executa a solicitação. Se houver qualquer ponto divergente entre a ordem de serviço e o que o técnico verificou no local, ele imediatamente se reporta ao administrativo (base) que, por sua vez, repassa a situação à seguradora para solicitar autorização e negociar valores.

**MEIO: TELEFONE OU CHAT (PORTAIS ESPECÍFICOS)**

6. Há ainda a situação de ausência do cliente, que exige contato imediato com a seguradora para que seja confirmada a presença do técnico e a ausência do cliente. Sendo confirmada, o técnico é liberado do local.

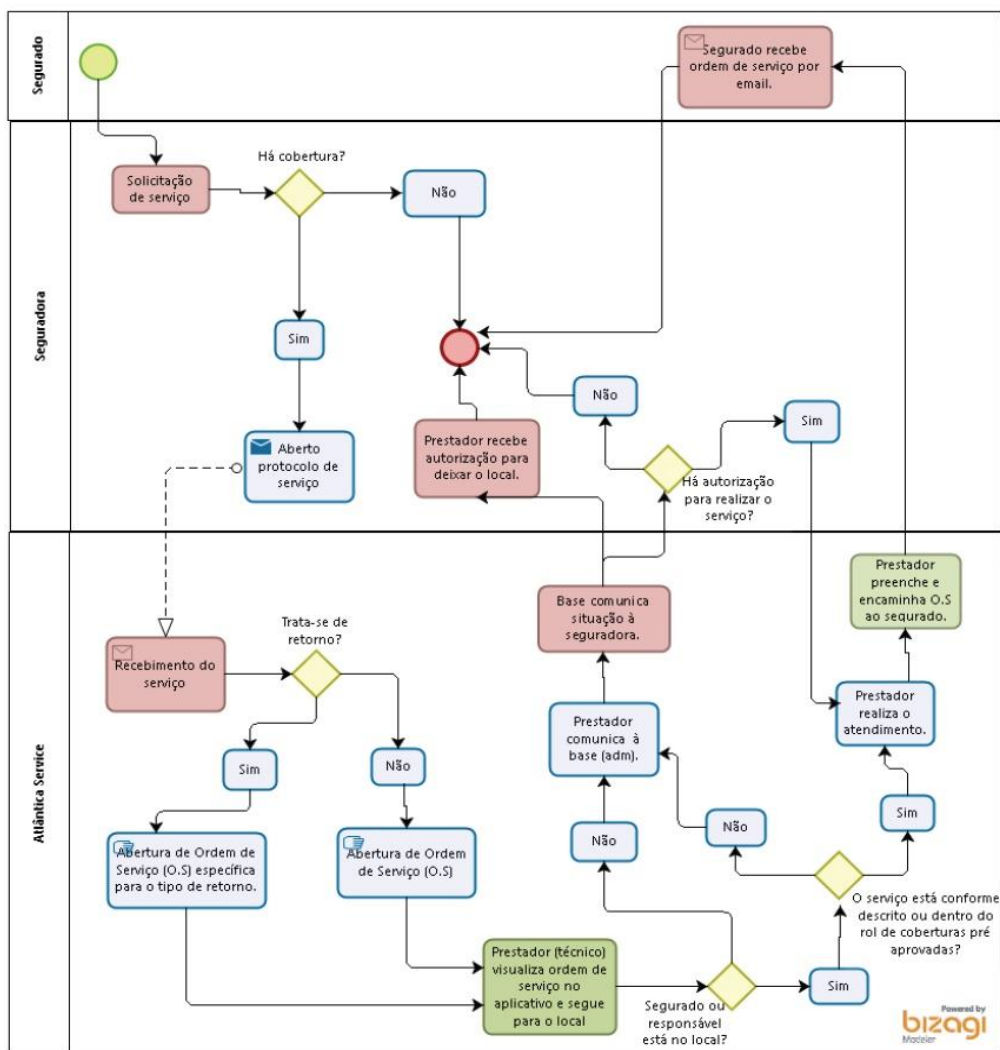
**MEIO: TELEFONE OU CHAT (PORTAIS ESPECÍFICOS)**

7. Concluído o atendimento, dentro do aplicativo, o prestador preenche o laudo, colhe assinatura e encaminha a ordem de serviço para o e-mail do cliente, retirando-se do local. Esses dados são atualizados de forma imediata, permitindo

o acesso às informações em tempo real.

### MEIO: APLICATIVO DE CELULAR

Figura 13 - Mapeamento processo de prestação do serviço da Atlântica Service



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.

Legenda:

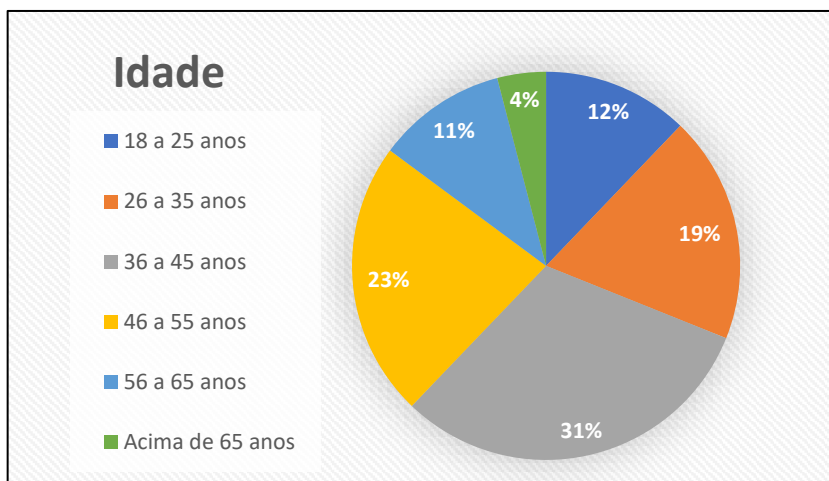
## 5.2 PERFIL DA AMOSTRA

A primeira parte do questionário visou identificar o perfil dos clientes da Atlântica Service através do estabelecimento da idade e sexo, bem como dos dados relacionados ao seguro que possuíam.

Com relação ao perfil demográfico da amostra, pode-se observar (Gráficos 2 e 3) que,

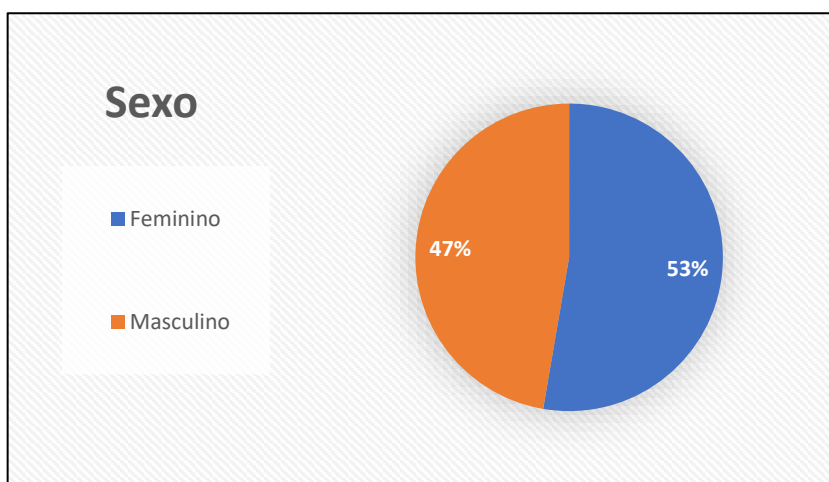
a maioria dos clientes possui entre 36 e 55 anos (31%) e é do sexo masculino (47%).

Gráfico 2 – Idade dos clientes



Fonte: Pesquisa Direta (2017).

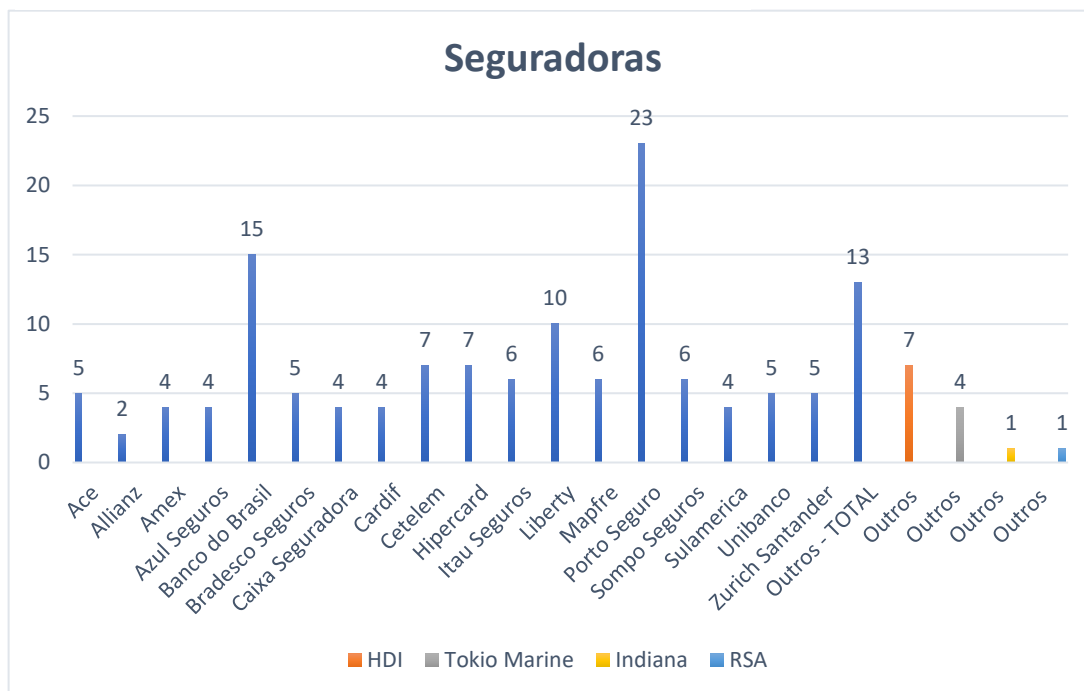
Gráfico 3 - Sexo dos clientes



Fonte: Pesquisa Direta (2017).

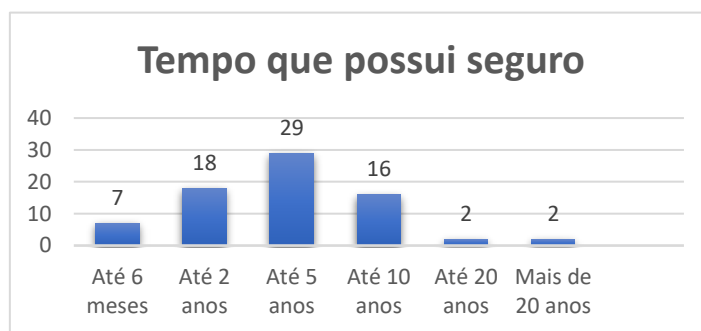
No que diz respeito à caracterização dos seguros dos respondentes, na primeira questão, foi solicitado que identificassem com quais seguradoras possuíam vínculo. Nesse questionamento, era possível marcar mais de uma opção dentre as 18 seguradoras elencadas e havia ainda a possibilidade da opção “outros”, que, se assinalada, era exigida uma breve descrição. Todos os 13 respondentes indicaram o nome de uma seguradora que não estava elencada, conforme Gráfico 4.

Gráfico 4 - Seguradoras com as quais os clientes possuem vínculo.



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.

Gráfico 5 - Tempo que os clientes possuem seguro



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.

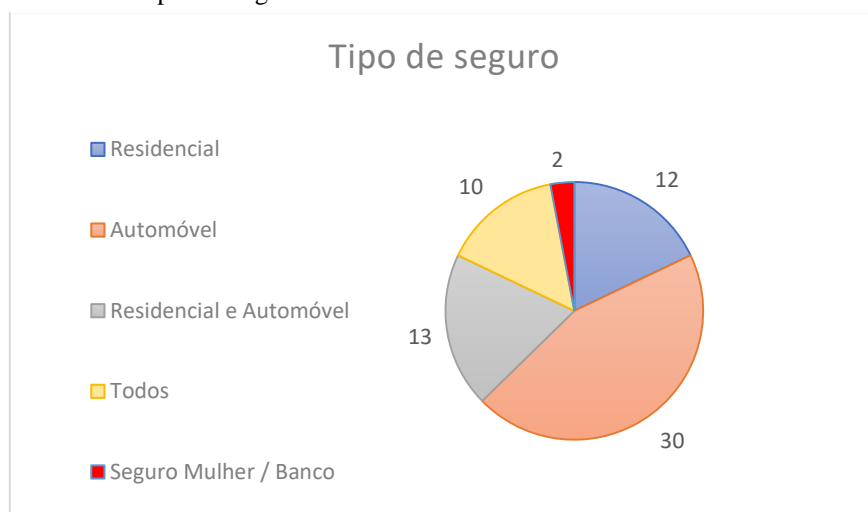
Percebe-se, portanto, a repetição do comportamento verificado no número de ordens de serviço atendidas (Gráfico 1) com destaque para a Porto Seguro, com 23 respostas assinaladas.

Ainda com relação ao vínculo dos respondentes com as seguradoras, foi questionado o tempo que os seguros citados possuíam (Gráfico 5) e que tipo ou tipos de seguros os clientes tinham. É importante ressaltar que, neste quesito, no qual também havia a opção “outros”, ocorreu duas respostas inválidas, destacado em vermelho no Gráfico 6.

Por fim, para fechar a primeira parte, foi perguntado se os clientes haviam sentido algum

tipo de dificuldade para o acionamento do serviço junto à seguradora, contato que foi chamado de pré-atendimento. Para esse quesito, a ampla maioria afirma não ter tido nenhum tipo de problema ou dificuldade para acionamento do serviço (78%). Essa informação é relevante pois o pré-atendimento é um dos momentos da verdade aos quais o cliente é submetido e pode influenciar na avaliação da qualidade.

Gráfico 6 - Tipos de seguros dos clientes



Fonte: Pesquisa Direta, 2017.

Portanto, baseado nessa amostra, pode-se caracterizar os clientes da Atlântica Service como sendo homens de 36 a 55 anos, possuidores em sua maioria de seguros automotivos das companhias Porto Seguro e Banco do Brasil. Esses dados se tornam relevantes pois formam a base para a determinação de quem são os clientes da empresa, o primeiro passo para o Planejamento da Qualidade, baseado nos três processos universais de gerenciamento da qualidade, de Juran (1995).



### 5.3 DETERMINAÇÃO DO GAP 5: FALHA ENTRE A PERCEPÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO E A EXPECTATIVA DO SERVIÇO ESPERADO

O *gap* 5 diz respeito ao resultado da diferença entre percepção e expectativa do cliente em relação ao serviço prestado. Essa falha sintetiza a presença de um ou mais *gaps* sendo considerado, portanto, o resultado das quatro falhas anteriores (*gaps* 1, 2, 3 e 4). Sendo assim, para que o cliente se sinta satisfeito, é necessário minimizar as quatro primeiras lacunas e desse modo, quanto maior for a diferença da lacuna 5, maior o grau de satisfação do cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

A seguir, o Quadro 16 apresenta a comparação dos resultados da Parte 1 do questionário aplicado, que diz respeito às expectativas dos clientes em relação aos serviços de assistência 24h prestados por meio dos seguros e a análise da percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pela Atlântica Service (Parte 3 do questionário).

Foram calculadas as médias das expectativas, chamadas de “M.E”, e as médias das percepções (M.P) para cada afirmação presente no questionário, bem como a média global (M.G) de cada dimensão da qualidade.

Quadro 16 - Resultado da comparação entre expectativas e percepções dos clientes da Atlântica Service.

(continua)

	ASSERTIVAS	M.E	M.P	M.P – M.E
ELEMENTOS TANGÍVEIS	1. Prestador possui boa apresentação.	4,53	3,62	- 0,91
	2. Ferramentas estão em bom estado de conservação.	4,47	3,59	- 0,88
	3. Ordem de Serviço visualmente atraente e de fácil compreensão.	4,50	3,66	- 0,84
	4. Uniformes em boas condições.	4,47	3,54	- 0,93
	<b>MÉDIA GLOBAL</b>	<b>4,49</b>	<b>3,60</b>	<b>- 0,89</b>
CONFIABILIDADE	5. Pontualidade.	4,64	3,78	- 0,86
	6. Serviço bem realizado na primeira intervenção.	4,55	3,59	- 0,96
	7. Manter histórico de atendimentos de maneira responsável e correta.	4,46	3,66	- 0,80
	8. Empresa ser de confiança.	4,68	3,68	- 1,00
	<b>MÉDIA GLOBAL</b>	<b>4,58</b>	<b>3,68</b>	<b>- 0,90</b>

Quadro 16 – Resultado da comparação entre expectativas e percepções dos clientes da Atlântica Service.

(conclusão)

	ASSERTIVAS	M.E	M.P	M.P – M.E
<b>RESPONSIVIDADE</b>			<b>3,57</b>	
	10. Atendimento realizado dentro de um prazo razoável e satisfatório.	4,53	3,70	- 0,83
	11. Canal direto de feedback.	4,28	3,51	- 0,77
	20. Prestador deixar o ambiente limpo.	4,68	3,55	- 1,13
	<b>MÉDIA GLOBAL</b>	<b>4,50</b>	<b>3,58</b>	<b>- 0,92</b>
<b>SEGURANÇA</b>	12. Informações pertinentes ao seu atendimento.	4,53	3,59	- 0,94
	13. Conhecimento técnico.	4,62	3,58	- 1,04
	14. Sentir-se seguro em realizar o serviço.	4,58	3,68	- 0,90
	15. Prestadores transmitirem segurança nas informações prestadas.	4,58	3,61	- 0,97
	<b>MÉDIA GLOBAL</b>	<b>4,58</b>	<b>3,61</b>	<b>- 0,97</b>
<b>EMPATIA</b>	16. Prestadores sempre simpáticos.	4,45	3,64	- 0,81
	17. Prestadores atentos às solicitações dos clientes.	4,58	3,57	- 1,01
	18. Prestadores preocupados com os interesses dos clientes.	4,54	3,54	- 1,00
	19. Horário de atendimento conveniente.	4,62	3,77	- 0,85
	<b>MÉDIA GLOBAL</b>	<b>4,55</b>	<b>3,63</b>	<b>- 0,92</b>
	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,54</b>	<b>3,62</b>	<b>- 0,92</b>

Pesquisa direta, 2017.

A partir dos resultados encontrados e expostos no Quadro 16, verifica-se, por meio da Média Geral obtida (- 0,92), que a percepção dos clientes com relação aos serviços prestados pela Atlântica Service está abaixo de suas expectativas.

De acordo com Zeithaml, Parasunaran e Berry (2014, p. 36-37) em sua pesquisa original com 183 clientes de uma assistência técnica e manutenção, todas as dimensões foram consideradas essenciais seguindo a seguinte ordem de relevância: Confiabilidade (57,2%),

Responsividade (19,9%), Segurança (12%), Empatia (9,6%) e Elementos Tangíveis (1,2%).

Dentre as cinco dimensões representadas, a que apresentou pior resultado foi a dimensão **Segurança** (-0,97) que diz respeito à transmissão de conhecimento, segurança e confiança ao cliente. Nessa dimensão, a afirmação de número 13 (Conhecimento técnico) apresentou o segundo pior desempenho ( -1,04) na classificação geral (Quadro 17), já as assertivas 12 (Informações pertinentes ao seu atendimento), 14 (Sentir-se seguro em realizar o serviço.) e 15 (Prestadores transmitirem segurança nas informações prestadas) estão, respectivamente, em 12º (-0,94), 9º (-0,90) e 15º (-0,97).

Quadro 17 - Classificação geral das afirmações.

Posição	Assertiva	Média (M.P – M.E)
1º	11 - Canal direto de feedback.	-0,77
2º	7 - Manter histórico de atendimentos de maneira responsável e correta.	-0,80
3º	16 - Prestadores sempre simpáticos.	-0,81
4º	10 - Atendimento realizado dentro de um prazo razoável e satisfatório.	-0,83
5º	3 - Ordem de Serviço visualmente atraente e de fácil compreensão.	-0,84
6º	19 - Horário de atendimento conveniente.	-0,85
7º	5 - Pontualidade.	-0,86
8º	2 - Ferramentas estão em bom estado de conservação.	-0,88
9º	14 - Sentir-se seguro em realizar o serviço.	-0,90
10º	1 - Prestador possui boa apresentação.	-0,91
11º	4 - Uniformes em boas condições.	-0,93
12º	12 - Informações pertinentes ao seu atendimento.	-0,94
13º	6 - Serviço bem realizado na primeira intervenção.	-0,96
14º	9 - Prestador disposto a ajudar.	-0,96
15º	15 - Prestadores transmitirem segurança nas informações prestadas.	-0,97
16º	8 - Empresa ser de confiança.	-1,00
17º	18 - Prestadores preocupados com os interesses dos clientes.	-1,00
18º	17 - Prestadores atentos às solicitações dos clientes.	-1,01
19º	13 - Conhecimento técnico.	-1,04
20º	20 - Prestador deixar o ambiente limpo.	-1,13

A **Responsividade** foi a segunda pior nos resultados, com média global -0,92 e média de percepção de 3,58. Essa dimensão diz respeito à disposição de ajudar e ao pronto atendimento. Dentre as assertivas da dimensão, a questão 20 (Prestador deixar o ambiente limpo.) é a que apresenta maior média (-1,13), representando uma grande insatisfação do cliente com esse item, o qual apresenta 4,68 de média de expectativa juntos aos clientes.

Por outro lado, essa dimensão também é responsável pelo quesito com menor pontuação, a afirmativa nº 11 diz respeito a haver um canal direto de feedback com a empresa prestadora de serviço e teve média -0,77, fato que pode ser atribuído a presença de telefones e do e-mail da empresa nas ordens de serviço, bem como nos e-mails que são encaminhados aos clientes.

A dimensão **Empatia** também apresentou média global de -0,92, porém apresentou a média de percepções um pouco mais alta (3,68) que a dimensão anterior. A Empatia diz respeito à atenção e cuidados individuais com os clientes. Dentro das afirmações apresentadas, a número 17 (Prestadores atentos às solicitações dos clientes) foi a de pior desempenho. Este pode ser atribuído a um fato bastante comum de que o segurado, por vezes, apresenta um outro ponto de problema a ser solucionado que, porém, não consta na ordem de serviço original. Como vimos, o procedimento, nesse caso, é solicitar autorização junto à seguradora para realização do “atendimento extra”. O fato de depender dessa comunicação, que por vezes é demorada, pode afetar de modo negativo a percepção do cliente.

A **Confiabilidade** está relacionada à capacidade de realização do serviço prometido de forma responsável e correta. Nesse item, a média global foi de -0,90, a 4ª no ranking geral. Dentre as assertivas a que apresentou o pior desempenho foi a número 8 – A empresa ser de confiança e a de melhor desempenho foi a número 7, que diz respeito a manter o histórico de atendimento de forma correta e responsável.

O quesito 6, que trata, especificamente, do fato de o serviço ter sido bem realizado na primeira intervenção, sem a necessidade de acionamento de garantia legal, apresentou média global de -0,96, o que indica grande insatisfação do cliente. O caso do retorno de garantia é sem dúvida um dos fatores de insatisfação do cliente, que se frustra em não conseguir resolver o problema na primeira intervenção. Levando em consideração a natureza desse tipo de

atendimento (emergencial) não obter o resultado esperado, pode diminuir bastante a média de percepção do cliente.

Por fim, a dimensão **Elementos Tangíveis** foi a última colocada no ranking das dimensões com média global de -0,89 e diz respeito à aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação. Dentre as assertivas propostas, a que teve o pior desempenho foi a número 4, relacionado aos uniformes dos prestadores. A ordem de serviço apresentada pela Atlântica Service recebeu a melhor média da dimensão, com -0,84.

Nesse contexto, é possível perceber que há a necessidade de melhoria em todos os aspectos apresentados dentro da pesquisa, tendo em vista o resultado negativo em todas as dimensões da qualidade.

#### 5.4 SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Conhecer a vontade e necessidade do cliente é sem dúvida, o ponto crucial para o processo de melhoria da qualidade. O instrumento aplicado revela, com clareza, os pontos que necessitam de melhoria imediata, sob a percepção do cliente e, embora haja a necessidade da medição dos demais *GAPS* para uma análise completa da organização, é possível, diante das informações apresentadas, a adoção de algumas medidas a fim de levar a organização à excelência nos serviços prestados. Este é, portanto, o objetivo deste capítulo.

Atender ou superar a expectativa de um cliente, fornecendo serviço de qualidade depende que inúmeros elementos funcionem corretamente. Nesses elementos, estão inclusos pessoal, equipamentos de apoio e até o ambiente físico. Portanto, o planejamento da qualidade passa, naturalmente, por todos os profissionais envolvidos no processo. (ZEITHAML; PARASUNARAN; BERRY, 2014).

Portanto, baseado não somente nos resultados do instrumento aplicado, mas também nas observações feitas a partir da inserção da pesquisadora na organização, seguem sugestões de médio e longo prazo, sob o alicerce dos três processos universais de gerenciamento da qualidade, propostos por Juran (1990) e apresentados no item 3.3.3 da fundamentação teórica.

- 1) Apresentação do resultado das pesquisas aos colaboradores. Essa ação permitirá aos gestores conhecer melhor a realidade da prestação dos serviços, desenhada pela

linha de frente da empresa, os técnicos.

- 2) Realizar pesquisa específica, junto aos clientes, afim de identificar quais as suas necessidades.
- 3) Através dos dados obtidos, realizar a adaptação do processo da prestação de serviço às necessidades dos clientes e otimizá-lo para atendimento das necessidades da empresa.
- 4) Desenvolver procedimentos padronizados que orientem e conduzam a conduta diante da prestação de serviços e que atendam às necessidades dos clientes.
- 5) Aplicar pesquisas de satisfação de maneira contínua, tão logo o serviço seja efetuado.
- 6) Contabilizar os resultados para que sejam comparados as metas traçadas e a partir deste ponto, intervir nos pontos problemáticos.
- 7) Aplicação de pesquisa de clima organizacional junto aos colaboradores.
  - Responsável: Gestores.
  - Direcionado aos: Técnicos colaboradores.
  - Impacto: Motivação dos funcionários.
  - Assertivas influenciada pela medida:
    - Nº 9 (Prestador disposto a ajudar).
    - Nº 10 (Atendimento realizado dentro de um prazo razoável e satisfatório).
    - Nº 16 (Prestadores sempre simpáticos).
    - Nº 17 (Prestadores atentos às solicitações dos clientes).
    - Nº 18 (Prestadores preocupados com os interesses dos clientes).
- 8) Padronização de ferramentas e equipamentos utilizados pelos técnicos.
  - Responsável: Gerente de Equipe.
  - Direcionado aos: Técnicos colaboradores.
  - Impacto: Apresentação da equipe.
  - Assertivas influenciada pela medida:
    - Nº 1 (Prestador possui boa apresentação).
    - Nº 2 (Ferramentas estão em bom estado de conservação).
- 9) Renovação dos uniformes de forma periódica.
  - Responsável: Gerente de Equipe.

- Direcionado aos: Técnicos colaboradores.
- Impacto: Apresentação da equipe.
- Assertivas influenciada pela medida:
  - Nº 1 (Prestador possui boa apresentação).
  - Nº 4 (Uniformes em boas condições).

#### 10) Reciclagem/Qualificação técnica.

- Responsável: Gerente de Equipe.
- Direcionado aos: Técnicos colaboradores.
- Impacto: Conhecimento técnico.
- Assertivas influenciada pela medida:
  - Nº 6 (Serviço bem realizado na primeira intervenção).
  - Nº 8 (Empresa ser de confiança).
  - Nº 10 (Atendimento realizado dentro de um prazo razoável e satisfatório).
  - Nº 13 (Conhecimento técnico)
  - Nº 15 (Prestadores transmitirem segurança nas informações prestadas).

#### 11) Reciclagem/Qualificação quanto aos procedimentos de cada seguradora.

- Responsável: Gerente de Equipe e Assistente Administrativo.
- Direcionado aos: Técnicos colaboradores e Gestor.
- Impacto: Conhecimento quantos aos procedimentos.
- Assertivas influenciada pela medida:
  - Nº 8 (Empresa ser de confiança).
  - Nº 12 (Informações pertinentes ao seu atendimento).
  - Nº 14 (Sentir-se seguro em realizar o serviço).
  - Nº 15 (Prestadores transmitirem segurança nas informações prestadas).
  - Nº 19 (Horário de atendimento conveniente).

#### 12) Qualificação de todos os colaboradores (incluindo os administrativos) em atendimento ao cliente.

- Responsável: Gestor.
- Direcionado aos: Colaboradores em geral.
- Impacto: Melhoria no atendimento ao cliente.

- Assertivas influenciada pela medida:
  - Nº 5 (Pontualidade).
  - Nº 7 (Manter histórico de atendimentos de maneira responsável e correta).
  - Nº 8 (Empresa ser de confiança).
  - Nº 12 (Informações pertinentes ao seu atendimento).
  - Nº 16 (Prestadores sempre simpáticos).
  - Nº 17 (Prestadores atentos às solicitações dos clientes).
  - Nº 18 (Prestadores preocupados com os interesses dos clientes.).
  - Nº 19 (Horário de atendimento conveniente).
  - Nº 20 (Prestador deixar o ambiente limpo.)

As assertivas 3 (Ordem de Serviço visualmente atraente e de fácil compreensão) e 11 (Canal direto de feedback), dependem diretamente da Gestão da Empresa e sofrerão impactos da pesquisa de identificação das necessidades dos clientes.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização, a diversidade de meios de comunicação e a velocidade com que as informações chegam a qualquer lugar do mundo eleva a concorrência a níveis altíssimos e a **qualidade na prestação de serviços**, essa é, também, uma estratégia competitiva extremamente lucrativa e, por muitas vezes, muito mais eficiente para saúde financeira da empresa que o corte de custos, por exemplo. Satisfazer as necessidades e superar as expectativas dos clientes, conforme visto, torna-se vital para manter a empresa competitiva e fidelizar o cliente.

Os dados coletados apontam que a empresa apresenta pontuação negativa em todos as dimensões, com destaque para a Segurança, que apresentou o pior resultado e é também a dimensão de maior média de expectativa (4,58), o que confere a ela um peso bastante relevante para a avaliação da qualidade dos serviços. Os resultados apontam necessidade de intervenção imediata para o aumento da percepção da qualidade por parte dos clientes e a urgência de avaliação contínua da qualidade, que, devido à natureza do serviço, é bastante variável.

Os resultados causaram surpresa para o comando da empresa, visto que há mais de seis meses não recebiam reclamações formais via SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) e receberam somente algumas reclamações pontuais, que foram feitas por meio dos canais diretos de *feedback* (Telefone, e-mail e aplicativos de mensagens), que foram, conforme os gestores, pontualmente tratadas com os clientes, corretores e colaboradores envolvidos.

Ficou evidente, neste caso, a necessidade da aplicação de práticas de Gestão de Pessoas e de Processos, sendo necessário destacar que todas as sugestões propostas dependem do empenho de toda a organização e do comprometimento da sua gestão com a qualidade total. Nesse contexto, foram sugeridas ações de curto, médio e longo prazo para que seja alcançado o objetivo principal: a satisfação dos clientes.

Portanto, o instrumento mostrou-se competente na avaliação da qualidade dos serviços prestados, sendo possível, por meio da sua aplicação, apontar as necessidades de melhoria da organização e, dessa maneira, tornar viável o cumprimento dos objetivos, bem como a resposta à questão de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego – CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS. **Evolução do Emprego por Subsetor de Atividade Econômica.**

Brasília, DF, 2017. Disponível em:

<<http://bi.mte.gov.br/eec/pages/consultas/evolucaoEmprego/consultaEvolucaoEmprego.xhtml#relatorioSetor>>. Acesso em 20 de abril de 2017.

BLAUTH, Regis; BLAUTH, Ricardo. **Gestão da Qualidade.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

CARPINETTI, Luiz Ribeiro. **Gestão da qualidade:** conceitos e técnicas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597006438/cfi/6/10!/4/2@0:0>>.

Acesso em 01 março de 2016.

CARPINETTI, Luiz Ribeiro. **Gestão da Qualidade:** Conceitos e Técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597926789/cfi/6/20!/9/5@0:0>>.

Acesso em 22 dezembro de 2016.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord.). **Gestão da Qualidade:** Teoria e Casos. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SEGUROS GERAIS, PREVIDÊNCIA PRIVADA E VIDA, SAÚDE SUPLEMENTAR E CAPITALIZAÇÃO.

**Estatísticas – Mercado.** Rio de Janeiro, 2017. Disponível em

<<http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/mercado/>>. Acesso em 25 de abril de 2017.

CORRÊA, Henrique L., CAON, Mauro. **Gestão de serviços:** lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479214/cfi/53>>. Acesso em 04 de

março 2016.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços:**

Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação. 7º edição. Porto Alegre: AMGH, 2014.

Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553291/cfi/1>>

Acesso em 01 de março 2016.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Setor de seguros deve retomar crescimento em 2017**. São Paulo, 2016. Disponível em < <http://folha.com/no1827455>> . Acesso em 12 de maio de 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA. **Contas Nacionais Trimestrais**: Indicadores de Volume e Valores Correntes. Brasília, 2016. Disponível em:<[ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas\\_Nacionais/Contas\\_Nacionais\\_Trimestrais/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/pib-vol-val\\_201604caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201604caderno.pdf)>. Acesso em 20 de abril de 2017.

JURAN, J.M. **Juran na liderança pela qualidade**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços**: Conceitos, Exercícios, Casos Práticos. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELLO, Carlos Henrique Pereira *et al.* **Gestão do processo de desenvolvimento de serviços**. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479238/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em 01 de março 2016.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MILAN, Gabriel Sperandio *et al.* Adaptação da Escala Servqual para Avaliação da Qualidade dos Serviços na construção de edificações multifamiliares. **In: Revista de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v.12, p. 136-158, Maio/Agosto, 2014

MOURA, Eduardo C. **As sete ferramentas gerenciais da qualidade**: Implementando a melhoria contínua com maior eficácia. São Paulo: Makron Books, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade**: princípios, métodos e processos. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483808/cfi/0>> . Acesso em 3 de maio 2016.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**: Teoria e Prática. 3 ed. São Paulo: Atlas,

2012. Disponível em: <  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522494644/cfi/0>>. Acesso em 03 de maio 2016.

PALADINI, Edson Pacheco; BRIDI, Eduardo. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas**: estratégias básicas e o cliente misterioso. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522480982/cfi/0>>. Acesso em 3 de maio de 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2º ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 24 de março de 2017.

TOLEDO, José de *et al*; **Qualidade**: Gestão e Métodos. Rio de Janeiro: LTC, 2013. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2195-9/cfi/0>>. Acesso em 25 abril de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16º ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/cfi/6/10>>. Acesso em 25 de abril de 2016.

ZEITHAML, Valarie A; PARASURAMAN, A; BERRY, Leonard L. **A Excelência em Serviços**: Como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502225572/cfi/45!/4/2@100:0.00>>. Acesso em 22 de dezembro 2016.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços**: A Empresa com Foco no Cliente. 6ª edição. Porto Alegre: AMGH, 2014. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553628/cfi/0>>. Acesso em 25 de abril de 2017.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO APLICADO

#### Questionário de Avaliação da Qualidade dos serviços prestados pela Atlântica Service.

Este questionário é parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da UFPB da aluna Katiane Lanuza da Silva Oliveria (Sócia da Atlântica Service), orientado pela Profa. Dra. Katia Virgínia Ayres, professora do Departamento de Administração da UFPB.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a qualidade do serviço oferecido pelo Atlântica Service. Os dados coletados serão enviados de forma automática por meio da plataforma Google Forms© e dessa forma não será possível identificar o respondente.

Conto com a sua colaboração em responder o mais honestamente possível. Agradeço a sua contribuição.

Contatos: Katiane Lanuza

E-mails: [katianelanuza@hotmail.com](mailto:katianelanuza@hotmail.com) || [atlantica.pb@hotmail.com](mailto:atlantica.pb@hotmail.com)

Telefones: 3246-8534 / 98890-8534 / 98740-7776

*\* Required*

#### PARTE 1

Idade \*

- ☐ de 18 a 25 anos
- ☐ de 26 a 35 anos
- ☐ de 36 a 45 anos
- ☐ de 46 a 55 anos
- ☐ de 56 a 65 anos
- ☐ Acima de 65 anos

Sexo \*

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Identifique a sua seguradora.

- ☐ Ace
- ☐ Allianz
- ☐ Amex
- ☐ Azul Seguros
- ☐ Banco do Brasil

- ☐ Bradesco Seguros
- ☐ Caixa Seguradora
- ☐ Cardif
- ☐ Cetelem
- ☐ Hipercard
- ☐ Itau Seguros
- ☐ Liberty
- ☐ Mapfre
- ☐ Porto Seguro
- ☐ Sompó Seguros
- ☐ Sulamerica
- ☐ Unibanco
- ☐ Zurich Santander
- ☐ Other:

Há quanto tempo possui este seguro? \*

Qual o tipo de seguro? \*

Residencial

Automóvel

Cartões de crédito ou de lojas.

Other:

Teve algum problema ou dificuldade para solicitar o serviço junto à sua seguradora (pré-atendimento)?

- ☐ Sim
- ☐ Não

## Parte 2

INSTRUÇÕES: Com base na sua experiência como usuário de serviços de seguradora, indique em uma escala de 1 a 5 quais as características descritas a seguir SÃO ESSENCIAIS na prestação deste tipo de serviço.



6 - O serviço ser bem realizado na primeira intervenção, sem a necessidade de acionar a garantia legal. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7 - A empresa manter o histórico do(s) atendimento(s) de maneira responsável e correta. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8 - A empresa ser de confiança. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9 - O prestador estar sempre disposto a ajudar. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

10 - O atendimento ser realizado dentro de um prazo razoável e satisfatório. \*

	1	2	3	4	5	
<b>Discreto totalmente</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>Concordo totalmente</b>





17 - Os prestadores devem estar atentos as solicitações dos clientes. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18 - Os prestadores se preocuparem com os interesses dos clientes. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19 - O horário de atendimento ser conveniente. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20 - O prestador deixar o ambiente limpo. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

### Parte 3

As afirmações a seguir se referem à sua opinião sobre a ATLÂNTICA SERVICE. Portanto, para cada afirmação indique se você considera que a Atlântica Service possui a característica descrita.

Novamente, sinta-se livre para marcar qualquer opção entre o 1 e o 5 baseada na sua percepção do serviço prestado pela Atlântica Service.

Se você considera que o serviço prestado pela Atlântica Service não possui determinada característica, marque o número 1. Caso você considere que a característica está presente no atendimento recebido, marque a opção 5.







16 - Os prestadores da Atlântica Service são sempre simpáticos. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17 - Os prestadores da Atlântica Service são atentos as solicitações dos clientes. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18 - Os prestadores da Atlântica Service se preocupam com os interesses dos clientes. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19 - O horário de atendimento da Atlântica Service é conveniente. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20 - O prestador da Atlântica Service deixou o ambiente limpo. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente